



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA
EVALUAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS
Y OPERATIVOS DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES
GRANDES”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:
AUDITORA EN CONTROL DE GESTIÓN

Presentada por:
MARCELA ALEXANDRA MALDONADO BURGOS

GUAYAQUIL – ECUADOR

**AÑO
2007**

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haber sido mi guía, por iluminar mi camino recorrido hasta hoy y haberme dado fuerzas en los momentos difíciles.

A mi Madre y a mi Abuelita, por habérmelo dado todo y convertirme en la mujer que ahora soy.

A mi familia, por haber estado siempre a mi lado apoyándome.

A mi Director de Tesis, Ing. Jorge Fernández, por su total apoyo en la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

A Dios

A mi Madre

A mi Abuelita

A mi Hermana

A toda mi familia

A mis amigos

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Washington Armas

PRESIDENTE

Ing. Jorge Fernández

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Pedro Ramos

VOCAL

Ing. Arturo Salcedo

VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de graduación de la ESPOL)

Marcela Alexandra Maldonado Burgos

RESUMEN

En el presente trabajo se muestra a la auditoría de gestión como una herramienta fundamental en la evaluación de los procesos financieros, administrativos y operacionales de las empresas industriales grandes.

En el primer capítulo se abarcan aspectos generales de las industrias para tener con mayor claridad qué son, cómo se clasifican, su desarrollo e importancia en la economía de un país como el Ecuador.

En el segundo capítulo se brinda un marco teórico que nos permite comprender a la auditoría que se realizará en este trabajo. Para lograr este propósito proporcionamos definiciones de los elementos involucrados para el desarrollo de la auditoría.

En el tercer capítulo se muestra el proceso metodológico completo para realizar una Auditoría de Gestión, con todas sus fases y los elementos que necesitamos conocer para llevarla a cabo de una manera eficiente y eficaz.

El cuarto capítulo comprende el Caso Práctico. Se realiza una auditoría de gestión a una empresa y se muestra un informe completo de auditoría con los resultados (hallazgos) obtenidos en la misma.

En el quinto capítulo tenemos las conclusiones y recomendaciones referentes a los hallazgos de auditoría encontrados.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	I
ÍNDICE GENERAL	II
ABREVIATURAS	III
ÍNDICE DE CUADROS	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	V
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
1 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES	6
1.1 Definición de Industria	7
1.2 Definición de Empresas Industriales	7
1.3 Tipos de Empresas Industriales	7
1.3.1 Las industrias de base	8
1.3.2 Las industrias de equipo o equipamiento	9
1.3.3 Las industrias de uso y consumo	10
1.4 Tipos de Industrias según el tamaño	11
1.4.1 Pequeña Industria	12
1.4.2 Mediana Industria	12

1.4.3 Grandes Empresas	13
1.5 La economía ecuatoriana	13
1.6 Desarrollo industrial	18
1.7 La Industria en el Ecuador	20
CAPÍTULO II	
2 MARCO TEÓRICO	21
2.1 Auditoría	21
2.2 Auditoría Financiera	22
2.3 Auditoría Administrativa	22
2.4 Auditoría Operacional	23
2.5 Marco conceptual de la Auditoría de Gestión	23
2.5.1 Definición.....	23
2.5.2 Enfoque de la Auditoría de Gestión	24
2.5.3 Alcance	24
2.5.4 Propósito general	25
2.5.4.1 Evaluación del desempeño	26
2.5.4.2 Identificación de las oportunidades de mejora	26
2.5.4.3 Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones Correctivas	27
2.5.5 Objetivos de la Auditoría de Gestión	27

2.5.6 Componentes de la Auditoría de Gestión	28
2.5.7 Principios Fundamentales	31
2.5.8 Indicadores	32
2.5.8.1 Definición	32
2.5.8.2 Características que debe reunir un indicador	33
2.5.8.3 Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores	34
2.5.8.4 Tipos de indicadores	35
2.5.8.4.1 Indicadores de ejecución	35
2.5.8.4.2 Indicadores del proceso administrativo	36
2.5.8.5 Indicadores utilizados en la realización de esta tesis	37
2.6 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	38
2.6.1 Definición	38
2.6.2 Componentes	39
2.7 Diagrama de causa y efecto (Ishikawa)	40
2.7.1 Introducción	40
2.7.2 Características	40
2.7.3 Pasos para construir un Diagrama Causa-Efecto	42
2.7.3.1 Identificar el problema	42

2.7.3.2 Identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema	43
2.7.3.3 Identificar las causas	44
2.7.3.4 Analizar y discutir el diagrama	48
CAPÍTULO III	
3 PROCESO METODOLÓGICO	49
3.1 Conocimiento Preliminar.....	50
3.1.1 Actividades del Conocimiento Preliminar	50
3.2 Planificación.....	52
3.2.1 Actividades de la Planificación.....	53
3.2.2 Programación de la Auditoría de Gestión en la etapa de Planificación	55
3.2.2.1 Consideración de problemas y debilidades conocidas.....	55
3.2.2.2 Identificación de áreas importantes no auditadas	56
3.2.2.3 Revisión de Informes de otras auditorías.....	56
3.2.3 Etapas de la Planificación	57
3.3 Ejecución	58
3.3.1 Objetivos.....	59
3.3.2 Actividades.....	59
3.3.3 Evaluación de la eficacia de la empresa	61

3.3.3.1 Aspectos que comprende una evaluación de eficacia	64
3.3.4 Evaluación de la eficiencia y economía en los programas	64
3.3.4.1 Evaluación de eficiencia y economía	65
3.3.4.1.1 Eficiencia	65
3.3.4.1.2 Economía.....	68
3.3.4.1.3 Objetivos.....	69
3.3.4.1.4 Métodos de medición de la eficiencia	69
3.3.4.1.5 Medición de insumos y productos	70
3.3.4.1.6 Calidad y nivel del servicio	71
3.3.4.1.7 Estándares de eficiencia	71
3.3.4.1.8 Aspectos a considerar en la fase de Ejecución	72
3.3.4.1.9 Criterios de auditoría	73
3.4 Estructura del informe.....	74
3.5 Seguimiento	78
3.5.1 Objetivos.....	79
3.5.2 Actividades.....	79
CAPÍTULO IV	
4 CASO PRÁCTICO.....	81
4.1 Informe de Auditoría.....	82

4.2 Enfoque de la Auditoria.....	86
.....	
4.2.1 Motivo	86
4.2.2 Objetivo.....	86
4.2.3 Alcance	87
4.2.4 Enfoque.....	87
4.2.5 Áreas auditadas	87
4.3 Información de la entidad.....	88
4.3.1 Misión.....	88
4.3.2 Visión	88
4.3.3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Gas Confiable S.A.....	89
4.3.4 Estructura Orgánica	90
4.3.5 Actividad de la empresa	92
4.3.6 Objetivo.....	93
4.3.7 Financiamiento.....	93
4.4 Políticas de Recursos Humanos	94
4.4.1 Política de Igualdad de oportunidades	94
4.4.2 Empleos	95
4.4.3 Ingreso / transferencia de personal	96

4.4.4 Capacitación y educación	97
4.4.5 Desarrollo	98
4.4.6 Egreso de personal.....	98
4.4.7 Relaciones gremiales	99
4.4.8 Liquidación y pago de nómina	99
4.4.9 Administración de personal.....	100
4.4.10 Vigilancia	101
4.4.11 Disciplina y ética.....	101
4.4.12 Ambiente laboral	102
4.4.13 Estructura de organización.....	102
4.4.14 Política de vacaciones.....	103
4.4.14.1 Período de goce	103
4.4.14.1.1 Personal incluido en convenciones colectivas	103
4.4.14.1.2 Personal excluido de convenio.....	104
4.4.14.2 Principios generales	104
4.4.15 Política de Ética	106
4.4.15.1 Cumplimiento de la Ley	106
4.4.15.2 Confidencialidad	106
4.4.15.3 Incompatibilidad con otras actividades	107
4.4.15.4 Pago a autoridades gubernamentales	108

4.4.15.5 Contribuciones políticas	108
4.4.15.6 Sobornos	109
4.4.15.7 Conflicto de intereses.....	109
4.4.15.8 Representación de la Compañía.....	110
4.4.15.9 Restricciones especiales	110
4.4.15.10 Elementos de la Compañía	110
4.4.15.11 Uso de papel con membrete y aclaración de firmas.....	111
4.4.15.12 Obsequios	112
4.5 Cuestionario para evaluar las políticas establecidas de Recursos Humanos	112
4.5.1 Ambiente laboral.....	113
4.5.2 Empleos	114
4.5.3 Ingreso / transferencia de personal	115
4.5.4 Capacitación.....	115
4.5.5 Desarrollo, promoción y carrera administrativa	116
4.5.6 Relaciones gremiales	117
4.5.7 Liquidación y pago de nómina	117
4.5.8 Administración de personal.....	118
4.5.9 Vigilancia	118
4.5.10 Estructura De Organización.....	118

4.5.11 Vacaciones	120
4.5.12 Ética	121
4.6 Análisis univariado de las variables investigadas	123
4.7 Indicadores.....	155
4.8 Departamento de Distribución.....	158
4.8.1 Organigrama.....	158
4.8.2 Funciones y actividades.....	158
4.8.3 Organización	161
4.8.4 Recursos.....	161
4.8.5 Misión y Visión	162
4.8.6 Objetivos	162
4.8.7 Desarrollo Organizacional.....	163
4.8.8 Descripción detallada de los procedimientos de despacho y entrega del producto	164
4.8.8.1 Centro de atención al cliente CAC	164
4.8.8.2 Distribución y Despacho	166
4.8.8.3 Atención cuando el cliente se acerca a la empresa	168
4.8.8.4 Cuadre diario de cilindros.....	169
4.8.8.5 Llenado	170
4.8.9 Descripción general del proceso.....	170

4.8.10 Procedimientos de entrega de los productos y de supervisión	
.....	171
4.8.11 Entrega del producto	172
4.8.12 Entrega automática	172
4.8.13 Procedimiento en caso de problemas en la entrega o reclamos	
.....	174
4.8.14 Devolución de productos por defecto	174
4.8.15 Procedimiento de recolección de información de los clientes	175
4.8.16 Promedio de entrega de cilindros	175
4.8.17 Comunicación	176
4.8.17.1 Comunicación con el resto de la empresa	176
4.8.17.2 Comunicación con los clientes	176
4.8.17.3 Comunicación con los conductores	176
4.8.18 Proceso de Facturación	177
4.8.19 Reuniones con los empleados para discutir problemas	177
4.8.20 Garantías para el préstamo de cilindros	178
4.8.21 Control de Cilindros	178
4.8.22 Normas para entrega de cilindros en préstamo	179
4.8.22.1 Contrato de Comodato Clientes grandes y distribuidores	179
4.8.22.2 Contrato de Comodato Clientes pequeños	180

4.8.22.3 Contrato de Comodato Clientes Gases Medicinales	180
4.8.22.4 Contrato de Comodato Clientes Gases Medicinales - casos especiales.....	181
4.8.22.4.1 Personas de escasos recursos	181
4.8.22.4.2 Personal de Gas Confiable.....	182
4.8.22.4.3 Funcionarios Especiales de Hospitales e Instituciones Gubernamentales.....	182
4.9 Problemas encontrados con los contratos de préstamos de envases en sures	183
4.10 Hallazgos	184

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	207
5.1 Conclusiones	207
5.2 Recomendaciones	212

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ABREVIATURAS

CEPAL	Comisión Económica para América Latina
TLC	Tratado de Libre Comercio
CEEMP	Centro de Emprendedores
BCE	Banco Central del Ecuador
OCP	Oleoducto de Crudos Pesados
FEIREP	Fondo de Estabilización, Inversión Social y Productiva y Reducción del Endeudamiento Público
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
BNF	Banco Nacional de Fomento
CFN	Corporación Financiera Nacional
PCGA	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Oportunities and Threats
EYE	Efectividad y Eficiencia
DPL	Delivery Precision per line
CYD	Crecimiento y Desarrollo

CAC	Centro de Atención al Cliente
CIC	Control Individual de Cilindros
LCS	Liquid Control System
GPS	Sistema de Posicionamiento Global
GIS	Sistema de Información Geográfica

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1.1	
Tipos de empresas	11
Tabla1.2	
Empresas en USA y Europa.....	11
Tabla 4.1	
Análisis FODA.....	90
Tabla 4.2	
Estructura Orgánica	91
Tabla 4.3	
Tabla de frecuencias de variable: Buen ambiente laboral	124
Tabla 4.4	
Tabla de frecuencias de variable: Existe discriminación.....	125
Tabla 4.5	

Tabla de frecuencias de variable: Propuestas inoportunas.....	126
Tabla 4.6	
Tabla de frecuencias de variable: Personal estable	127
Tabla 4.7	
Tabla de frecuencias de variable: Vacantes son ocupadas por personal de la empresa	128
Tabla 4.8	
Tabla de frecuencias de variable: Tiene familiares trabajando en la empresa	129
Tabla 4.9	
Tabla de frecuencias de variable: Requisitos del personal	130
Tabla 4.10	
Tabla de frecuencias de variable: Capacitación del personal	131
Tabla 4.11	
Tabla de frecuencias de variable: Evaluaciones de desempeño.....	132
Tabla 4.12	
Tabla de frecuencias de variable: Rotación del personal	133
Tabla 4.13	
Tabla de frecuencias de variable: Conoce los planes para empleados	134

Tabla 4.14**Tabla de frecuencias de variable: Buenas relaciones gremiales 135****Tabla 4.15****Tabla de frecuencias de variable: Los pagos se realizan a tiempo..... 136****Tabla 4.16****Tabla de frecuencias de variable: Registros de los pagos 137****Tabla 4.17****Tabla de frecuencias de variable: Registros de los empleados 138****Tabla 4.18****Tabla de frecuencias de variable: Buena vigilancia 139****Tabla 4.19****Tabla de frecuencias de variable: Conoce la estructura organizacional
..... 140****Tabla 4.20****Tabla de frecuencias de variable: Conoce la misión y visión..... 141****Tabla 4.21****Tabla de frecuencias de variable: Conoce las Políticas y Manuales de
Procedimientos 142****Tabla 4.22****Tabla de frecuencias de variable: Existe descripción de funciones 143**

Tabla 4.23**Tabla de frecuencias de variable: Existe duplicidad de funciones 144****Tabla 4.24****Tabla de frecuencias de variable: Existe una adecuada separación de funciones 145****Tabla 4.25****Tabla de frecuencias de variable: Dinero en vez de vacaciones 146****Tabla 4.26****Tabla de frecuencias de variable: Conoce normas de conducta y ética 147****Tabla 4.27****Tabla de frecuencias de variable: Firmó cláusula de confidencialidad de la información de la empresa..... 148****Tabla 4.28****Tabla de frecuencias de variable: Realizan otras actividades en horas de trabajo 149****Tabla 4.29****Tabla de frecuencias de variable: Uso indebido de materiales y equipos 150****Tabla 4.30**

Tabla de frecuencias de variable: Cumplen leyes 151

Tabla 4.31

**Tabla de frecuencias de variable: Cargos políticos o tráfico de influencias
..... 152**

Tabla 4.32

**Tabla de frecuencias de variable: Conoce relaciones de trabajadores con
clientes, proveedores o competidores 153**

Tabla 4.33

Tabla de frecuencias de variable: Coimas, sobornos u obsequios 154

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1.1	
Producto Interno Bruto	14
Gráfico 1.2	
Inflación	16
Gráfico 1.3	
Estructura de la economía ecuatoriana	19
Gráfico 2.1	
Características de un diagrama de causa y efecto	41
Gráfico 2.2	
Paso 1: Identificar el problema	42
Gráfico 2.3	
Paso 2: Identificar las principales categorías de las causas	44
Gráfico 2.4	
Paso 3: Identificar las causas	47
Gráfico 4.1	
Histograma de frecuencias relativas de variable: Buen ambiente laboral	124
Gráfico 4.2	

Histograma de frecuencias relativas de variable: Existe discriminación
.....125

Gráfico 4.3

Histograma de frecuencias relativas de variable: Propuestas inoportunas
.....126

Gráfico 4.4

Histograma de frecuencias relativas de variable: Personal estable127

Gráfico 4.5

**Histograma de frecuencias relativas de variable: Vacantes son ocupadas
por personal de la empresa128**

Gráfico 4.6

**Histograma de frecuencias relativas de variable: Tiene familiares
trabajando en la empresa.....129**

Gráfico 4.7

Histograma de frecuencias relativas de variable: Requisitos del personal
.....130

Gráfico 4.8

Histograma de frecuencias relativas de variable: Capacitación del personal
.....131

Gráfico 4.9

Histograma de frecuencias relativas de variable: Evaluaciones de desempeño.....132

Gráfico 4.10

Histograma de frecuencias relativas de variable: Rotación del personal133

Gráfico 4.11

Histograma de frecuencias relativas de variable: Conoce los planes para empleados134

Gráfico 4.12

Histograma de frecuencias relativas de variable: Buenas relaciones gremiales135

Gráfico 4.13

Histograma de frecuencias relativas de variable: Los pagos se realizan a tiempo136

Gráfico 4.14

Histograma de frecuencias relativas de variable: Registros de los pagos137

Gráfico 4.15

Histograma de frecuencias relativas de variable: Registros de los empleados138

Gráfico 4.16	
Histograma de frecuencias relativas de variable: Buena vigilancia.....	139
Gráfico 4.17	
Histograma de frecuencias relativas de variable: Conoce la estructura organizacional.....	140
Gráfico 4.18	
Histograma de frecuencias relativas de variable: Conoce la misión y visión	141
Gráfico 4.19	
Histograma de frecuencias relativas de variable: Conoce las Políticas y Manuales de Procedimientos.....	142
Gráfico 4.20	
Histograma de frecuencias relativas de variable: Existe descripción de funciones.....	143
Gráfico 4.21	
Histograma de frecuencias relativas de variable: Existe duplicidad de funciones.....	144
Gráfico 4.22	
Histograma de frecuencias relativas de variable: Existe una adecuada separación de funciones.....	145

Gráfico 4.23

Histograma de frecuencias relativas de variable: Dinero en vez de vacaciones.....146

Gráfico 4.24

Histograma de frecuencias relativas de variable: Conoce normas de conducta y ética.....147

Gráfico 4.25

Histograma de frecuencias relativas de variable: Firmó cláusula de confidencialidad de la información de la empresa148

Gráfico 4.26

Histograma de frecuencias relativas de variable: Realizan otras actividades en horas de trabajo.....149

Gráfico 4.27

Histograma de frecuencias relativas de variable: Uso indebido de materiales y equipos150

Gráfico 4.28

Histograma de frecuencias relativas de variable: Cumplen leyes.....151

Gráfico 4.29

Histograma de frecuencias relativas de variable: Cargos políticos o tráfico de influencias152

Gráfico 4.30

Histograma de frecuencias relativas de variable: Conoce relaciones de trabajadores con clientes, proveedores o competidores.....153

Gráfico 4.31

Histograma de frecuencias relativas de variable: Coimas, sobornos u obsequios.....154

Gráfico 4.32

Organigrama del Departamento de Distribución158

BIBLIOGRAFÍA

- **Alexandra Maldonado B., Jorge Fernández R., Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las Empresas Industriales Grandes, ESPOL, 2007.**
- **Benjamín Franklin Enrique, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, McGRAW HILL, Primera Edición, México, 2001.**

INTRODUCCIÓN

La industria es el eje principal de la economía de todo país. Ecuador llegó más tarde al proceso de industrialización que otros países de América Latina. Arrancó casi con el inicio del siglo pasado. Esto no implica afirmar que por esa época no existían industrias, sino que la actividad era esporádica y carecía de representación sectorial en el conjunto de la economía; es decir que no significaba, grosso modo, ni fuente de empleos, ni destino de inversiones, ni registraba exportaciones de bienes manufacturados e importaciones de materias primas y bienes de capital.

Esta industrialización “tardía” se vio, a finales de la década de los 50 del siglo pasado, estimulada por el modelo sustitutivo de importaciones, también conocido como “cepalino”, (por su inspiración en los estudios de Raúl Prebisch, de la Comisión Económica para América Latina –CEPAL), y dio origen a una serie de producciones protegidas por altos aranceles para las importaciones de bienes similares, acompañadas de beneficios en forma de exoneración de impuestos y tasas para las industrias que se acogían a los distintos regímenes que, con el fin de propender a la industrialización, se estipularon en la Ley de Fomento Industrial.

El auge petrolero de los primeros años 70, definió la ecuación en que se basaba el modelo: divisas baratas para importar materias primas y bienes de capital; y elevadas tasas arancelarias para encarecer los productos importados. Ese modelo se mantuvo hasta finales de la década de los 80, cuando los vientos de liberalización y la crisis del sector externo de la economía –incluyendo los elevados precios de los combustibles y lubricantes– le restaron sustentabilidad. El paradigma sustitutivo de importaciones fue puesto a prueba por la necesidad de competir en los mercados internos y foráneos en calidad y precios, tanto para encontrar nuevas fuentes de divisas, cuanto para mejorar la capacidad de absorber tecnologías, y de responder a las exigencias de agresiva apertura del comercio abatiendo barreras proteccionistas, preconizadas con mayor vigor en los 90.

Otro de los componentes de la industrialización se basaba en la abundancia de recursos naturales y en la disponibilidad de mano de obra barata, que fueron asumidas como ventajas comparativas. Sin embargo, en la medida que la producción industrial requiere mayores niveles de especialización debido a su grado de complejidad tecnológica, el énfasis estratégico está enfocado a la calidad del valor agregado que mediante la manufactura se le incorpore a los

recursos naturales, y a la productividad de la mano de obra. Entonces el reto de la industria es convertir las ventajas comparativas en ventajas competitivas. Y, a partir de ese reto, insertarse con vigor y sin temores en el mercado mundial.

En efecto: no solo la globalización plantea a las empresas que quieren ser exitosas el uso de nuevas tecnologías de producción y el desarrollo de instrumentos creativos para captar nuevos y mayores mercados, sino que de manera fundamental, la responsabilidad social de defender los puestos de trabajo obliga a enfrentar diariamente el desafío de la innovación. Esto adquiere trascendencia de cara al TLC, por lo que constituye prioridad ineludible, definir los parámetros en que la industria debe cumplir su rol en la economía ecuatoriana.

Este rol debe estar primordialmente orientado a dinamizar la producción interna, profundizando las cadenas con los sectores extractivos –agropecuario, pesquero, acuicultor y minero– y de servicios, para mejorar la oferta exportable. Tal como está enunciado, parecería que su ejecución es sencilla. Pero cuando la producción tiene que enfrentar un entorno impredecible por la consuetudinaria inestabilidad económica y política de la sociedad; por las ineficiencias de servicios públicos estatales como electricidad y telefonía; así como por la

inflexibilidad del régimen laboral, las carencias de infraestructura especialmente en vialidad, puertos y aeropuertos, y la inseguridad jurídica, entonces adquiere complejidades que a veces parecen irresolubles.

Se ha dicho que los empresarios generalmente tienden a culpar al Estado de sus ineficiencias. Eso no es ni absolutamente cierto, ni absolutamente falso. Lo relativamente verdadero es que, cuando no hay un ambiente que estimule el desarrollo de la productividad, las posibilidades competitivas de la economía disminuyen y los resultados empresariales son mediocres, porque en vez de desarrollo hay estancamiento. La industria, por la demanda de inversiones y de tecnologías que le es propia, a más de sus necesidades de satisfacer continuamente requerimientos exigentes de consumidores locales y foráneos, sufre en mayor grado esa falta de estímulos. Y denota también con mayor nitidez ese estancamiento.

Conviene romper paradigmas. Hay que buscar ángulos distintos –audaces, pero sobre todo inéditos– para enfrentar las nuevas realidades que a la industria le está planteando la globalización. El rol de la manufactura, basada en abundante mano de obra barata y en disponibilidad de recursos naturales sin mayores restricciones que las que permitían su acceso, debe ser replanteado

por otro en el que la mano de obra es un recurso caro al que se debe formar – entrenándolo para que adquiriera destrezas a todos los niveles de modo que esté listo para responder a la adopción de nuevas tecnologías–; y los insumos tienen que ser explotados atendiendo la racionalidad que la preservación del medio ambiente exige observar.

Queda mucha tela por cortar en este tema. Pero, sin duda, es hora de iniciar un profundo examen de lo que será la industria ecuatoriana –y muy en particular, la guayaquileña– en los próximos 20 años. Una de las primeras cuestiones a examinar, estará ciertamente vinculada a lo que se ha llamado la “amenaza china” y, por otra vertiente a las formas de responder a los desafíos de la economía globalizada. No hay mucho tiempo que perder.

-

CAPITULO I

1 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

En este capítulo trataremos sobre aspectos generales de las industrias para que tengamos con mayor claridad qué son, cómo se clasifican y su importancia en la economía de un país como el Ecuador.

1.1 Definición de Industria

La industria es la actividad que transforma las materias primas en productos acabados, dispuestos para el consumo, o semiacabados, en cuyo caso habrán de ser totalmente elaborados en las industrias de transformación.

1.2 Definición de Empresas Industriales

Es la unidad jurídica y económica de producción, en la que se establece la combinación del trabajo y el capital para la producción de los bienes industriales.

Ésta puede ser:

- Pública si depende del Estado.
- Privada cuando es gestionada por uno o varios empresarios.
- Mixta si se combinan ambas formas.

1.3 Tipos de Empresas Industriales

La variedad de productos que se pueden fabricar o transformar hace que la actividad industrial presente una extraordinaria complejidad. De ahí que haya varias clasificaciones.

La clasificación geográfica por excelencia es aquella que considera el lugar que ocupa la producción en el desarrollo vertical de la industria, desde que se extrae la materia prima hasta que llega a nosotros convertida en un producto dispuesto para su consumo.

1.3.1 Las industrias de base

Son aquellas que transforman las materias primas en productos semielaborados, necesarios para el desarrollo de otras actividades industriales. Las más importantes son:

Las Industrias siderometalúrgicas: conjunto de industrias que transforman los minerales en metales. Entre ellas destaca la siderurgia o fabricación de acero a partir del mineral de hierro en los altos hornos. Esta industria necesita gran cantidad de energía, por lo que se suele ubicar cerca de las materias primas, precisando también de grandes espacios y elevadas inversiones de capital, y genera paisajes industriales más características.

La metalurgia del aluminio: utilizan como materia prima la bauxita, un mineral complejo que contiene sílice, óxido de hierro y óxido de aluminio. Exige energía

eléctrica abundante y barata, de ahí que los países productores sean desarrollados.

La química pesada transforma materias primas minerales o combustibles $\frac{3}{4}$ hulla, petróleo, gas natural $\frac{3}{4}$ en productos semiacabados $\frac{3}{4}$ ácido sulfúrico, amoníaco, fosfatos, nitrógeno $\frac{3}{4}$, que a su vez son utilizados como materias primas por la industria química ligera. Es propia de países desarrollados, pues su puesta en marcha exige cuantiosas inversiones, así como un personal altamente cualificado.

1.3.2 Las industrias de equipo o equipamiento

Son aquellas que, usando como materia prima los productos elaborados por la industria de base, fabrican bienes que se utilizan para producir bienes, es decir, máquinas y equipos industriales, o utillaje de transporte pesado.

- Las industrias de construcción y obras públicas se dedican a la producción de bienes para la construcción de viviendas, presas, carreteras, puentes, minas, etc.
- Las industrias de transformados metálicos son muy variadas, y engloban, entre otras, a la construcción naval, maquinaria agrícola, maquinaria para procesos industriales, etc.

1.3.3 Las industrias de uso y consumo

Son aquellas que, con las materias primas producidas por las industrias de base, y con la maquinaria proporcionada por la de equipo, elaboran bienes que se dedican al consumo directo. Las más importantes son las siguientes:

- Las Industrias textiles. Tradicionalmente han utilizado como materia prima las fibras textiles naturales (rayón, lana, seda, algodón, lino...), pero cada vez más están siendo sustituidas por fibras textiles aportadas por la industria química: nylon, licra, poliéster...). En conjunto, la industria textil agrupa a todas las empresas relacionadas con las hiladuras, el tejido y la confección.
- Las industrias alimenticias son aquellas que transforman o preparan para su conservación los productos procedentes de la agricultura, ganadería o pesca. Están en relación directa con el crecimiento de la población y su nivel de vida, y han dado lugar a empresas multinacionales conocidas por todos, como Nestlé, Kraft, Coca-Cola, Danone.

- Las industrias electromecánicas engloban a máquinas diversas, herramientas, electrodomésticos, ordenadores.
- Las industrias de química ligera a productos farmacéuticos, cosméticos, perfumes, plásticos, productos de limpieza.
- La industria automovilística.

1.4 Tipos de industrias según el tamaño

Hay diferentes criterios para clasificar a las industrias. El del Centro de Emprendedores (CEEMP) de la ESPOL es el siguiente:

Tabla 1.1
Tipos de empresas

De acuerdo a:	Tipo
Tamaño	Micro PYMES Grandes
Edad de la empresa	Start-up Joven Madura
Propiedad y liderazgo	Familiar vs. No familiar
Objetivos y razón de existencia	“Estilo de vida” vs. “Crecimiento”
Sector	Alta tecnología, servicios, agricultura, etc.

Fuente: CEEMP

Tabla 1.2
Empresas en USA y Europa

País	# de empleados por empresa	# de empresas	Tipo de Empresa
USA	>500	14,600	Grandes
	10-500	1,500,000	Medianas
	<10	12,000,000	Pequeñas
EUROPA	> 500	12,300	Grandes
	10 – 500	1,201,000	Medianas
	< 10	13,420,000	Pequeñas

Fuente: CEEMP

En otros textos clasifican a la industria de otra manera, según el criterio que consideren más apropiado y de acuerdo al ambiente y situación de la sociedad en que se desenvuelve la industria.

Ecuador cuenta con un grupo destacado de empresas que forman parte de los distintos sectores de producción, comercialización, etc. Todas estas empresas pertenecen según su número de personal, a las distintas categorías como: pequeñas, medianas o grandes empresas, este es el criterio que en esta tesis usaremos.

1.4.1 Pequeña Industria

Alberga hasta 49 obreros y empleados, con activos fijos menores de 20 mil dólares.

1.4.2 Mediana Industria

Alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

1.4.3 Grandes Empresas

Son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

1.5 La economía ecuatoriana

Luego de la crisis monetaria y financiera de fines de la década anterior, el país se encuentra en franca recuperación como demuestra el crecimiento del PIB calculado por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el orden de 5.1% en 2001; 3.4% en 2002 y 3% en 2003; aunque debe afrontar todavía secuelas sociales que limitan la posibilidad de alcanzar una sólida reactivación productiva en el corto plazo (ver gráfico 1.1). Se puede, sin embargo, afirmar que se está

gestando una transformación en la estructura económica global, por el surgimiento de nuevas actividades productivas que tienden a superar en importancia a sectores tradicionales; algunas de ellas responden a la dinámica en que se desenvuelve el nuevo orden internacional.

Gráfico 1.1

Gráfico 1: Producto Interno Bruto



Fuente: BCE.

De acuerdo con las proyecciones efectuadas por la mencionada institución, se espera una expansión real de la economía del 6% para el año 2004, sustentada en parte, por el uso del oleoducto de crudos pesados, OCP; nuevo medio de transportación petrolera que permite elevar la producción y las exportaciones de crudo de la amazonía ecuatoriana.

Para garantizar que los recursos frescos provenientes de este crecimiento no se transformen en gastos improductivos, sino más bien, se destinen a consolidar el clima de seguridad a través de la inversión en proyectos de desarrollo social que inciden directamente en el bienestar de la población, se dictó la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal. Esta Ley demanda equilibrios fiscales y la reducción del peso de la deuda pública, para lo cual crea el Fondo de Estabilización, Inversión Social y Productiva y Reducción del Endeudamiento Público – FEIREP, cuyo destino principal, en su primera fase, es la recompra de la deuda interna y externa.

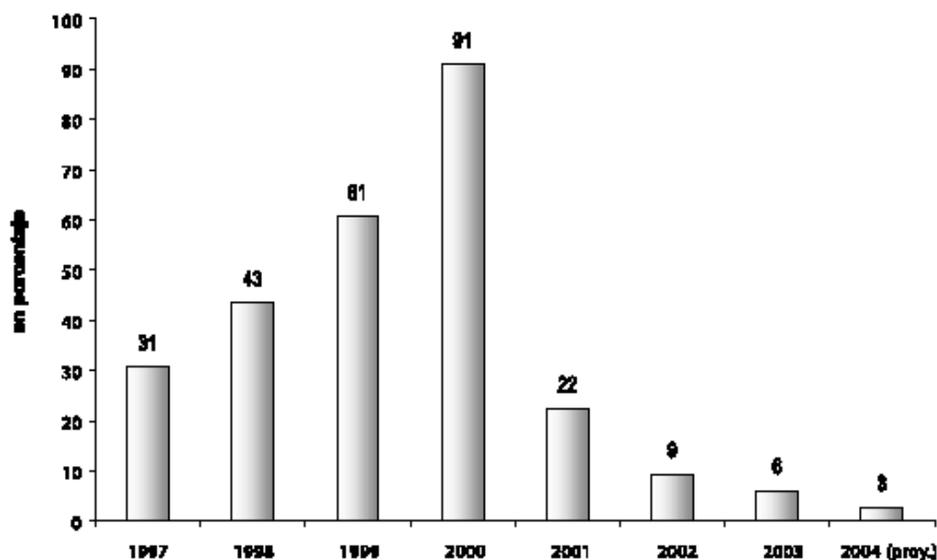
La disciplina fiscal y la visible disminución de la inflación desde 2001 y lo que va de 2004¹ dieron a la sociedad local e internacional signos claros de estar en el camino correcto hacia la estabilidad económica y social del país y sentaron

premisas para asimilar los nuevos desafíos que exige la necesidad de elevar sustancialmente los niveles de competitividad del aparato productivo nacional (ver gráfico 1.2).

Así mismo el sector financiero, que atravesó una grave crisis en los años 1998 y 1999, muestra actualmente resultados positivos que se reflejan en los saldos crecientes de depósitos y en los mayores plazos de las inversiones monetarias de clientes. Es relevante, en especial, la recuperación de significativos niveles de credibilidad del público como se observa en las tendencias de las captaciones de bancos privados: entre diciembre de 2001 y abril de 2004, los depósitos de ahorro aumentaron en 50% y los de plazo fijo (30 días y más) en 56%, mientras que los depósitos a la vista crecieron en 24%.

Gráfico 1.2



Gráfico 2: Inflación*

Nota: * Medida por el Índice de precios al consumidor.

Fuente: INEC.

Sucres

Dólares

El Gobierno, por su parte, está trabajando para ofrecer, a través del Banco Nacional de Fomento (BNF) y la Corporación Financiera Nacional (CFN), líneas de crédito orientadas al fomento del sector productivo, con preferencia a proyectos asociativos en marcha.

El sector agropecuario es particularmente importante para la economía del país porque genera puestos de trabajo para un 30% de la población económicamente activa y aporta con el 26% a las exportaciones. Sin embargo, al examinar su evolución en los últimos 10 años se encuentra poca sostenibilidad en sus

tendencias, como consecuencia, obviamente, de fenómenos climáticos y la propia sensibilidad de los bienes primarios en el mercado global. Para el año 2004, el BCE espera una expansión de apenas 1.7%.

El comportamiento del sector minero y de hidrocarburos está determinado por la producción de petróleo. Esta actividad que en el año 2003 representó el 13% del PIB, en 2004 aumentará al 14%, como resultado del incremento proyectado por el Estado en la producción con una meta de 192 millones de barriles según estimaciones del Presupuesto Fiscal; es decir 40 millones de barriles más que lo programado para 2003.

Si, junto con la mayor posibilidad de producir, transportar y exportar petróleo, se mantiene alto el precio del crudo en el mercado internacional, el país estará en capacidad de alcanzar las metas de crecimiento económico que ha trazado y podrá distribuir los probables excedentes hacia programas sociales postergados y al fomento de la producción.

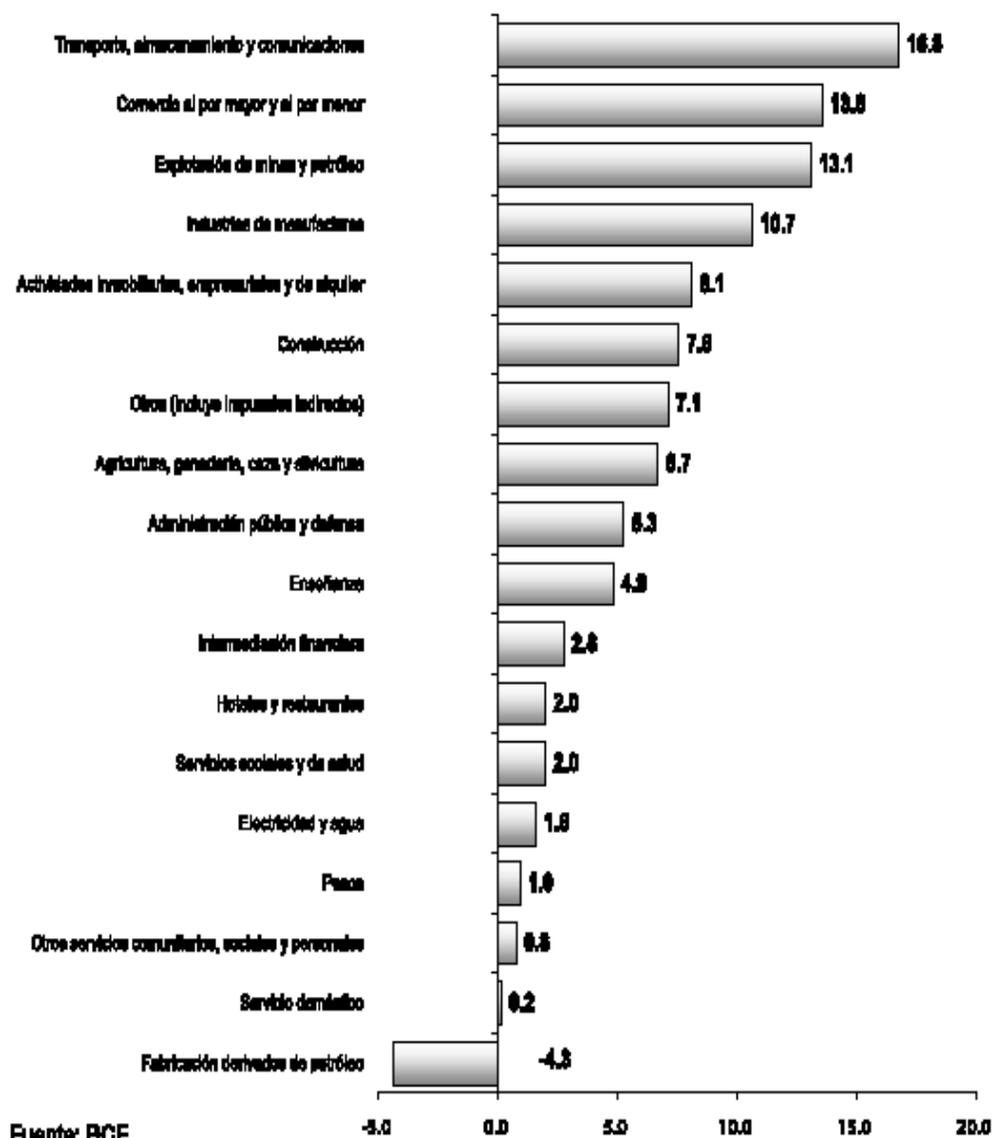
1.6 Desarrollo industrial

El crecimiento de la industria es, sin lugar a dudas, uno de los pilares fundamentales del desarrollo nacional. Sin embargo, su competitividad ha estado permanentemente expuesta a factores limitantes como: contracción de la economía local durante varios años de crisis; una inadecuada distribución del ingreso que resta capacidad y tamaño al mercado interno, por un lado y que, por otro, incentiva la importación de bienes de consumo; también, la dependencia tecnológica de lenta innovación que afecta a la productividad.

Pese a estos problemas, el sector industrial se expandió en los tres primeros años de la presente década y contribuyó, desde años anteriores, a la diversificación y aumento de las exportaciones nacionales, como se aprecia en las cifras de ventas externas de productos industrializados, que pasaron de 543 millones de dólares en 1993 a 1 584 millones de dólares en 2003 (incluye derivados de petróleo que demuestran menor dinamismo, pues su participación en estos valores de exportaciones se redujo del 19% al 15% en el mismo período). Las proyecciones macroeconómicas del BCE asignan a la industria manufacturera una perspectiva de crecimiento real de 3% para el año 2004.

Gráfico 1.3

Gráfico 3: Estructura de la economía ecuatoriana, 2003
(valor agregado de cada sector como porcentaje del PIB)



1.7 La industria en el Ecuador

El petróleo ha sido la principal fuente de ingreso de divisas para el país. Desde el primer cuarto del siglo XX, comenzó su explotación en la Península de Santa Elena. Sin embargo, en la década de los setentas se inició su explotación en la región amazónica, convirtiéndose el Ecuador en uno de los principales exportadores de este recurso. Otros productos de importancia para la economía del país han sido el banano, el café, el cacao, el camarón, la madera y el atún, y, en los últimos años, las flores. Por su parte, el turismo está en el cuarto lugar en cuanto a la generación de divisas. Pero las riquezas naturales ecuatorianas son vastas. Se calcula que en el Golfo de Guayaquil hay una reserva de gas de 300 mil millones de pies cúbicos. Existen también productos no tradicionales de exportación, como ciertas especies de frutas y verduras que poco a poco están ganando terreno en el mercado internacional. La actual legislación ecuatoriana trata de fomentar el desarrollo de las industrias a través de la Ley de Fomento Industrial, principalmente para aquellas empresas que ofrezcan beneficios para el país. Además de industrias grandes como la maderera y la textil, también hay pequeña industria y artesanía. Vale destacar que la producción artesanal del país es muy rica, sobre todo en el campo textil.

•

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

En este capítulo nos familiarizaremos con las definiciones que involucra una auditoría integral como es la auditoría de gestión.

2.1 Auditoría

La auditoría en su acepción más amplia significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales,

jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera tendiendo al máximo el aprovechamiento de los recursos. El producto final de una auditoría es un informe que contiene la opinión sobre la información auditada.

2.2 Auditoría Financiera

Es un examen sistemático de los estados financieros, los registros y las operaciones correspondientes para determinar la observancia de los P.C.G.A. de las políticas de la administración y de los requisitos fijados.

2.3 Auditoría Administrativa

La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales.

2.4 Auditoría Operacional

La definición más precisa indica que la auditoría operacional es el examen y evaluación profesional de todas o una parte de las operaciones o actividades de una entidad cualquiera, para determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, con el objetivo de presentar recomendaciones a la gerencia con la finalidad de mejorarlas.

2.5 Marco conceptual de la Auditoría de Gestión

2.5.1 Definición

La Auditoría de Gestión es definida como un examen sistemático y evaluación profesional independientes de las actividades realizadas en un sector, entidad, programas, proyectos u operación con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, equidad, calidad e impacto y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos de la entidad.

2.5.2 Enfoque de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (eficacia) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

2.5.3 Alcance

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin

desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

2.5.4 Propósito general

Su propósito general consiste en:

- Evaluación del desempeño (rendimiento).

- Identificar áreas problemáticas, causas relacionadas y las alternativas para mejorar; y.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

2.5.4.1 Evaluación del desempeño

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad y b) otros criterios razonables de evaluación.

2.5.4.2 Identificación de las oportunidades de mejora

El incremento de las condiciones de eficacia, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las áreas problemáticas y las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes

internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

2.5.4.3 Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones Correctivas

Del proceso de auditoría de gestión resultan recomendaciones elaboradas para promover mejoras y acciones correctivas cuya naturaleza y alcance es variable.

Los criterios referidos al carácter sistemático de la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos/sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría de gestión.

2.5.5 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.

- Establecer si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Determinar si la entidad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables.
- Detectar y advertir de prácticas antieconómicas ineficientes e ineficaces.
- Establecer la eficacia de los controles que tiene la entidad sobre las actividades y operaciones para el cumplimiento de sus propósitos.
- Elevar integralmente el control de los recursos humanos, financieros, materiales en un desarrollo sostenible.
- Promover el avance hacia las metas de estos sectores vitales en el desarrollo de la población.
- Propiciar que la alta gerencia dedique su tiempo a funciones que por su naturaleza son indelegables.

2.5.6 Componentes de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión comprende los siguientes componentes principales:

- Eficacia
- Eficiencia
- Economía

- Financiero
- Cumplimiento
- Equidad
- Calidad
- Impacto

Eficacia: se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

Eficiencia: la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Economía: la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

Financiero: El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

Cumplimiento: Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.

Equidad: Analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

Calidad: Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.

Impacto: Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto o actividad. La intervención social

produce un conjunto de modificaciones (económicas, sociales, políticas, culturales, etc.), tanto en los sectores que forman parte de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención.

2.5.7 Principios Fundamentales

- Verifica tendencias y desviaciones, así como las [acciones](#) correctivas, para que el [administrador](#) al tomar decisiones, tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.
- La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control fiscal.
- Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminados para cada Entidad.
- Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa en el manejo de los recursos públicos.
- Corroborar a que las entidades cumplan con la misión para la cual fueron constituidas.
- Vela para que la delegación que hace [el Estado](#) de las [funciones](#), se cumpla y llegue a los beneficiarios del bien o servicio.

- Verifica que el máximo de [productividad](#) se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

2.5.8 Indicadores

2.5.8.1 Definición

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante en un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios y producidos en relación con necesidades específicas.

2.5.8.2 Características que debe reunir un indicador

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

2.5.8.3 Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores

- Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su operación.

- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
- Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se está midiendo.
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos.

2.5.8.4 Tipos de indicadores

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

- Indicadores de ejecución.
- Indicadores de proceso administrativo.

2.5.8.4.1 Indicadores de ejecución

Los indicadores que aquí se incorporan, tradicionalmente son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que durante una auditoría se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Está claro que su adecuada utilización se subordina al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral

Cabe mencionar que en la realización de la presente tesis no utilizamos la mayoría de los índices de ejecución debido a que estos datos en la empresa son sumamente confidenciales por lo que no nos los podían proporcionar. Además,

el propósito de esta tesis es realizar una Auditoría de Gestión y no una Auditoría Financiera por lo que nos centramos en otros aspectos de revisión.

2.5.8.4.2 Indicadores del proceso administrativo

El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, asociando la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

2.5.8.5 Indicadores utilizados en la realización de esta tesis

Fuerza Laboral

Rotación del personal = $\text{Renuncias} / \text{Total de empleados}$

Nivel de capacitación = $\text{Empleados capacitados} / \text{Total de empleados}$

Administrativos

Visión = Empleados que la conocen / Total de empleados

Misión = Empleados que la conocen / Total de empleados

Empleados tercerizados = Empleados tercerizados / Total de empleados

Empleados estables = Empleados estables / Total de empleados

Objetivos alcanzados = Objetivos alcanzados / Objetivos definidos

Nivel de cumplimiento de políticas = Políticas cumplidas / Políticas establecidas

Relación entre los tipos de sueldos

Obreros vs. Empleados= Sueldo de obreros / Sueldo de empleados

Obreros vs. Supervisores= Sueldo de obreros / Sueldo de supervisores

Obreros vs. Gerentes= Sueldo de obreros / Sueldo de gerentes

2.6 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

2.6.1 Definición

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

2.6.2 Componentes

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. A continuación las definiciones de estos cuatro conceptos:

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.7 Diagrama de causa y efecto (Ishikawa)

2.7.1 Introducción

Los Diagramas Causa-Efecto ayudan a los estudiantes a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples. Además, son idóneos para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

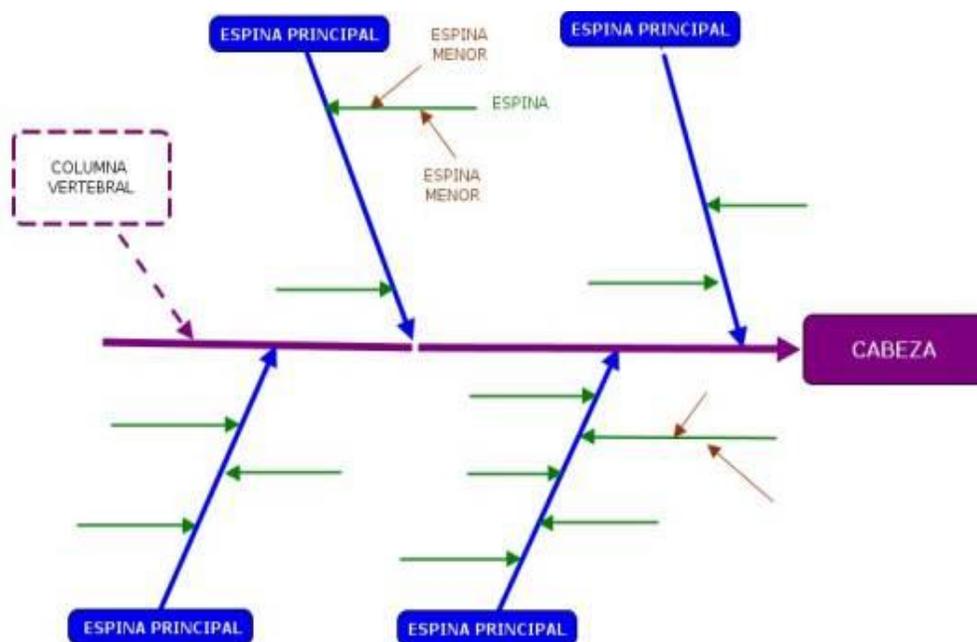
2.7.2 Características

El Diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de “Ishikawa” porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad; también es llamado “Diagrama Espina de Pescado” por que su forma es similar al esqueleto de un pez: Está

compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espina principal). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espina), y así sucesivamente (espina menor), según sea necesario.

Gráfico 2.1

Características de un diagrama de Causa y Efecto



Fuente: www.eduteka.org

2.7.3 Pasos para construir un Diagrama Causa-Efecto

2.7.3.1 Identificar el problema

Identifique y defina con exactitud el problema, fenómeno, evento o situación que se quiere analizar. Éste debe plantearse de manera específica y concreta para que el análisis de las causas se oriente correctamente y se eviten confusiones.

Los Diagramas Causa-Efecto permiten analizar problemas o fenómenos propios de diversas áreas del conocimiento. Algunos ejemplos podrían ser: la falta participación de los alumnos del grado 9-A en las votaciones estudiantiles, la extinción de los dinosaurios, el establecimiento del Frente Nacional en Colombia, la migración de las aves, entre otros.

Una vez el problema se delimite correctamente, debe escribirse con una frase corta y sencilla, en el recuadro principal o **cabeza del pescado**, tal como se muestra en el siguiente ejemplo: *Bajo rendimiento en Matemáticas*.

Gráfico 2.2

Paso 1: Identificar el problema



Fuente: www.eduteka.org

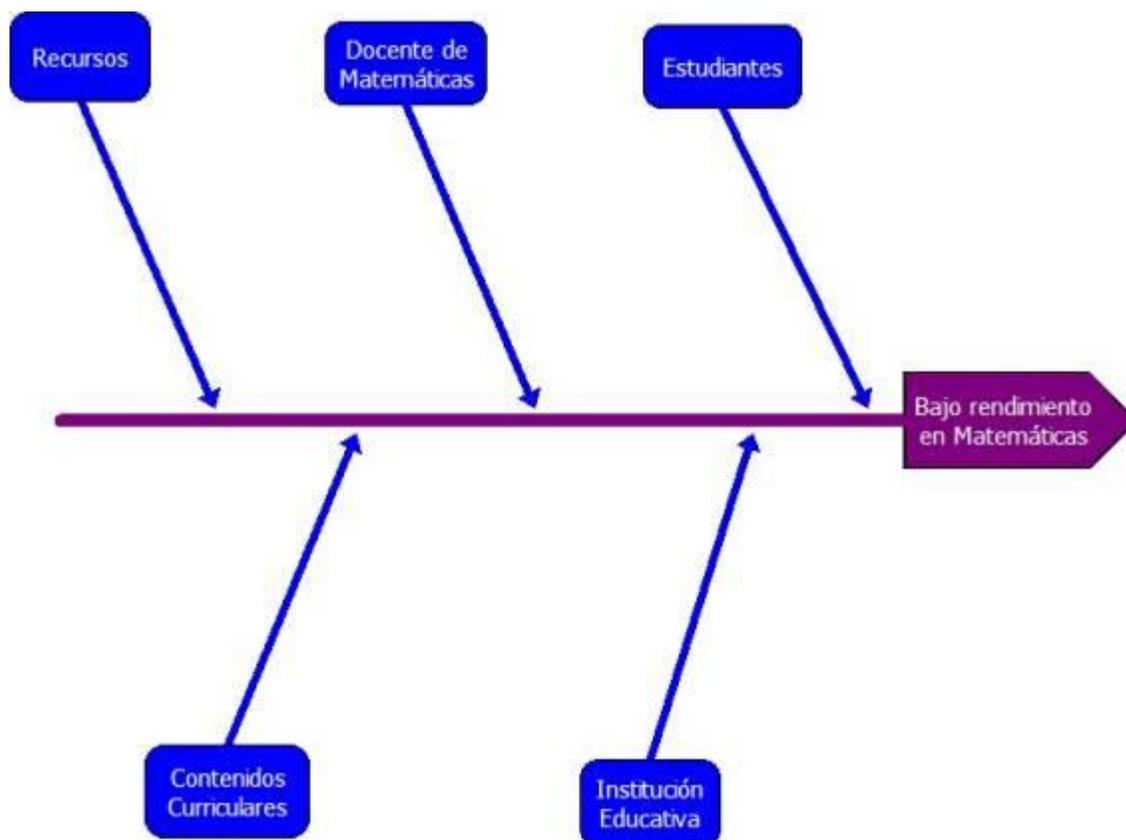
2.7.3.2 Identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema

Para identificar categorías en un diagrama Causa-Efecto, es necesario definir los factores o agentes generales que dan origen a la situación, evento, fenómeno o problema que se quiere analizar y que hacen que se presente de una manera determinada. Se asume que todas las causas del problema que se identifiquen, pueden clasificarse dentro de una u otra categoría. Generalmente, la mejor estrategia para identificar la mayor cantidad de categorías posibles, es realizar una lluvia de ideas con los estudiantes o con el equipo de trabajo. Cada categoría que se identifique debe ubicarse independientemente en una de las espinas principales del pescado.

Siguiendo con el ejemplo, se puede decir que las causas del problema, del bajo rendimiento en Matemáticas, pueden clasificarse dentro de las siguientes categorías o factores que influyen en este: a) Políticas de la Institución Educativa; b) docente de matemáticas; c) contenidos curriculares; y d) estudiantes.

Gráfico 2.3

Paso 2: Identificar las principales categorías de las causas



Fuente: www.eduteka.org

2.7.3.3 Identificar las causas

Mediante una lluvia de ideas y teniendo en cuenta las categorías encontradas, identifique las causas del problema. Éstas son por lo regular, aspectos

específicos de cada una de las categorías que, al estar presentes de una u otra manera, generan el problema.

Las causas que se identifiquen se deben ubicar en las espinas, que confluyen en las espinas principales del pescado. Si una o más de las causas identificadas es muy compleja, ésta puede descomponerse en subcausas. Éstas últimas se ubican en nuevas espinas, espinas menores, que a su vez confluyen en la espina correspondiente de la causa principal.

También puede ocurrir que al realizar la lluvia de ideas resulte una causa del problema que no pueda clasificarse en ninguna de las categorías previamente identificadas. En este caso, es necesario generar una nueva categoría e identificar otras posibles causas del problema relacionadas con ésta.

En el ejemplo, se identificaron diferentes causas del problema y se clasificaron en las categorías correspondientes. En el caso de la categoría *Docente de Matemáticas*, se estableció que una causa potencial es el uso de estrategias de clase inadecuadas.

Sin embargo, fue necesario establecer subcausas, ya que existen muchos factores que pueden influir en que una estrategia de clase no sea pertinente. Por

ejemplo: plantear actividades poco interesantes y proponer tareas inadecuadas, entre otros.

Por otra parte, se identificó que otra de las posibles causas para que el docente no utilice estrategias de clase adecuadas, es la falta de recursos necesarios para ello. Sin embargo, esta causa no puede ser clasificada únicamente dentro de la categoría *Docente de Matemáticas*, porque el hecho de no usar recursos adecuados para sus clases puede deberse a factores externos a él, por ejemplo, que exista una baja disponibilidad de recursos. Por tal motivo, lo más adecuado fue crear una nueva categoría llamada *Recursos*.

Gráfico 2.4

Paso 3: Identificar las causas



Fuente: www.eduteka.org

Como es posible observar, el proceso de construcción de un Diagrama Causa-Efecto puede darse en dos vías: en la primera, se establecen primero las categorías y después, de acuerdo con ellas, se determinan las posibles causas; en la segunda, se establecen las causas y después se crean las categorías

dentro de las que éstas causas se pueden clasificar. Ambas vías son válidas y generalmente se dan de manera complementaria.

2.7.3.4 Analizar y discutir el diagrama

Cuando el Diagrama ya esté finalizado, los estudiantes pueden discutirlo, analizarlo y, si se requiere, realizarle modificaciones. La discusión debe estar dirigida a identificar la(s) causa(s) más probable(s), y a generar, si es necesario, posibles planes de acción.

Los Diagramas Causa-Efecto pueden elaborarse tanto en el aula de clase con tiza y tablero y/o lápiz y papel, como en la sala de informática mediante el uso de un Software gratuito especializado. Aunque ambas opciones son efectivas, vale la pena resaltar que el uso de software facilita notablemente la elaboración de estos diagramas y de otros organizadores gráficos de Aprendizaje Visual, e incrementa la motivación de los estudiantes para realizarlos.

Como se puede observar, la construcción de Diagramas Causa-Efecto es sencilla y promueve el análisis de diferentes aspectos relacionados con un tema.

-

CAPITULO III

3 PROCESO METODOLÓGICO

La metodología para la realización de la auditoría de gestión, como todo proceso de auditoría, comprende las siguientes fases:

- Conocimiento Preliminar
- Planificación
- Ejecución
- Informe
- Seguimiento

3.1 Conocimiento Preliminar

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

3.1.1 Actividades del Conocimiento Preliminar

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: Que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las

operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.

- La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
- De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
- Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes

fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

3.2 Planificación

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

La planificación de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales.

En tal sentido, garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las entidades, o proyectos gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados. Por ello, este proceso pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y, el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría.

3.2.1 Actividades de la Planificación

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la

evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

- Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); y c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos). Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la auditoría de gestión; b) Preparar un informe sobre el control interno.

- A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación.
- Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse.

3.2.2 Programación de la Auditoría de Gestión en la etapa de Planificación

La planificación se inicia cuando se selecciona la entidad o área a ser examinado para lo que se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

3.2.2.1 Consideración de problemas y debilidades conocidas

La identificación de los problemas específicos en determinada entidad constituye el punto de partida de cualquier proceso de selección. La ocurrencia de actos irregulares en la administración de fondos o contratación de personal, así como la detección de gastos presupuestales , en apariencia excesivos, o la sospecha de áreas improductivas o menos eficientes, pueden generar la necesidad de examinar tales problemas; máxime si algunos de ellos pueden

agudizarse al ser expuestos en los medios de opinión pública. Los indicios pueden emerger de diversas fuentes, entre ellos: a) medios de comunicación; b) organismos reguladores y, c) indicadores de rendimiento. d) rotaciones.

3.2.2.2 Identificación de áreas importantes no auditadas

Otra de las razones para seleccionar un área se encuentra dada por el interés de evaluar una actividad que no ha recibido atención en el pasado, a pesar de conocerse la magnitud de sus operaciones. Dentro de este enfoque también puede incluirse aquellas áreas en donde se anticipan problemas importantes que podrían presentarse de manera inesperada.

3.2.2.3 Revisión de Informes de otras auditorías

Los informes elaborados, tanto por las Unidades de Auditoría Interna o firmas privadas de auditoría de ser el caso, representan una fuente adecuada para la identificación de problemas potenciales en las entidades. Esto es importante porque adicionalmente permite conocer, no sólo la metodología utilizada y los resultados de la labor ejecutada, sino también otros métodos para enfocar la auditoría a realizar.

3.2.3 Etapas de la Planificación

La planificación de la auditoría de gestión comprende tres etapas: revisión general, revisión estratégica y elaboración del Memorando de Planificación, las cuales se esquematizan a continuación:

- **Revisión General**
 - Conocimiento inicial de la entidad a examinar
 - Análisis preliminar de la entidad
 - Formulación del plan de revisión estratégica
- **Revisión Estratégica**
 - Ejecución del plan.
 - Aplicación de pruebas preliminares e identificación de criterios de auditoría.
 - Identificación de los asuntos más importantes.
 - Elaboración del reporte de revisión estratégica.
- **Elaboración del Plan de Auditoría y Memorando de Planificación**

La etapa de revisión estratégica enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad a examinar, mediante la recopilación de información y observación de la

forma como llevar a cabo sus operaciones. Esta tarea implica que se haya efectuado previamente el análisis sistémico en la propia entidad sobre diversos asuntos: ambiente de control interno, factores externos e internos, áreas generales de revisión y fuentes de criterio de auditoría.

3.3 Ejecución

La fase de ejecución involucra la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias, para asegurar su suficiencia, competencia y pertinencia, de modo de acumularlas para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos en el presente manual. Durante la fase de ejecución se aplican procedimientos y técnicas de auditoría y comprende: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos, desarrollo de observaciones (condición, criterio, causa, efecto y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de resultados plasmada en el informe a emitirse.

3.3.1 Objetivos

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes.

3.3.2 Actividades

Las tareas típicas de esta fase son:

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse. Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como

estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.

- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones. En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados. Igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

3.3.3 Evaluación de la eficacia de la empresa

La eficacia, se refiere al grado en el cual una empresa logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse fijados por la autoridad. Dar consideración a la eficacia significa producir los resultados deseados al menor costo, minimizando el riesgo de efectos indeseados. La administración de cada empresa, no el auditor, tiene la obligación de medir la eficacia de sus actividades e informar a sus superiores. No obstante, en situaciones excepcionales y ante la ausencia de evaluaciones de eficacia de parte de la administración, el auditor podría efectuar esta medición, como un modo de demostrar su factibilidad y motivar a la administración en el cumplimiento de sus responsabilidades.

La evaluación de resultados de la empresa es una responsabilidad gerencial del titular de cada entidad, quien debe obtener en forma periódica dicha información a través de su personal o mediante la contratación de terceros. Por lo tanto, el auditor no efectúa una nueva evaluación, sino más bien revisa las evaluaciones efectuadas por la propia empresa. Solamente en los casos en que se encuentre una evaluación deficiente o no se encuentre evaluación alguna, el auditor podría, llevar a cabo su propia evaluación de la eficacia del programa o actividad.

Algunos de los aspectos a considerar en una auditoría con enfoque de eficacia son los siguientes:

- Establecimiento de objetivos de la empresa.
- Identificación de todos los objetivos la empresa que sean materia de evaluación.
- Razonabilidad de los procedimientos para la evaluación de la eficacia de las actividades de la empresa en cuanto su realización y costo.
- Retroalimentación de la eficacia de la empresa.

La evaluación de la eficacia de las actividades de la empresa, tiene relación directa con la evaluación de la eficiencia y economía en la aplicación de los recursos; por este motivo el auditor puede incluir ambos componentes en forma conjunta al desarrollar su trabajo. Esto es un aspecto a considerar durante la fase de planeamiento de la auditoría, en vista que una empresa puede alcanzar sus objetivos y metas en un período determinado, a pesar de incurrir en despilfarros o falta de economía en la aplicación de los recursos; o también, la misma empresa podría obtener niveles adecuados de eficiencia y economía en sus operaciones, sin que por ello logre sus objetivos y metas planeados.

Los auditores asignados para realizar una auditoría de gestión que incluya el enfoque de eficacia, deben contar con cierta experiencia en la evaluación de programas, así como determinados conocimientos respecto del ente que será materia de examen. Además, tales profesionales deben haber recibido entrenamiento o tener experiencia en la ejecución de la auditoría de gestión.

Evaluación y presentación de los informes sobre eficacia.

La evaluación del desempeño es una responsabilidad inherente al programa o actividad, dado que constituye la primera fuente de información para conocer los progresos alcanzados en el logro de objetivos y metas. Estas evaluaciones son practicadas por personal de la propia entidad o terceros. En este contexto, el auditor debe revisar los datos provenientes de la evaluación del desempeño, con el objeto de establecer si los criterios de evaluación y métodos de medición utilizados son confiables y razonables y, sobre todo, si la información obtenida tiene los mismos atributos.

Si en la fase de ejecución se identifican situaciones tales como: inexistencia de informes de evaluación del desempeño o falta de datos confiables sobre los resultados obtenidos, tales factores podrían constituirse en limitantes para llevar a cabo una evaluación objetiva de los logros alcanzados. En este caso, el

auditor debe recomendar que el programa materia de examen, implemente un sistema de información apropiado para evaluar su desempeño.

3.3.3.1 Aspectos que comprende una evaluación de eficacia

Una auditoría de gestión, con enfoque en la eficacia de los programas puede incluir aspectos tales como:

- Objetivos y metas de la empresa y departamentos incluyendo aquellos recién creados o en ejecución, para establecer si éstos son apropiados, convenientes o pertinentes.
- Beneficios que deben lograr las operaciones.
- Factores que están impidiendo obtener resultados satisfactorios.
- Sistema de control gerencial implementado por el programa para evaluar la eficacia, elaborar reportes y monitorear su ejecución.
- Alternativas adoptadas por la administración para la ejecución de actividades a un menor costo.

3.3.4 Evaluación de la eficiencia y economía en los programas

La auditoría de gestión con enfoque en la eficiencia y economía, tiene el propósito de determinar si la empresa auditada utiliza sus recursos financieros,

humanos y materiales de manera eficiente y económica. Por esta razón, el auditor debe detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o anti-económica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, procedimientos administrativos o estructura organizacional.

3.3.4.1 Evaluación de eficiencia y economía

Aún cuando existen diversas definiciones, para fines de la presente tesis, se utilizan los siguientes significados para: a) eficiencia; y, b) economía.

3.3.4.1.1 Eficiencia

La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido. En la auditoría de gestión, dar consideración apropiada a la eficiencia significa maximizar las salidas (outputs) generadas por cualquier tipo de ingreso (inputs) o, producir un nivel dado de salidas a menor costo.

Las entradas están representadas, principalmente, los recursos, sean éstos financieros, materiales, físicos o de información, los cuales son utilizados para producir salidas. Las salidas pueden comprender bienes o servicios producidos para atender la demanda del público, y son definidos en términos de cantidad y calidad que se relacionan con el nivel de servicio brindado.

La productividad se refiere al monto aceptable de bienes o servicios producidos (salidas) y los recursos utilizados (entradas) para producirlos, generalmente, la productividad puede expresarse en forma de relación , costo o tiempo por unidad de salida producida. Las normas relativas al nivel de servicio a alcanzar pueden estar definidas por las políticas, regulaciones u otras disposiciones y, en algunos casos, tales normas pueden incidir en la calidad, así como en el costo del servicio.

La eficiencia por su naturaleza es un concepto relativo. Ella es posible medirla si comparamos la productividad obtenida con un estándar o norma establecida. La cantidad o calidad de las salidas y el nivel de servicio brindado, pueden también ser comparadas contra los estándares de desempeño, con el propósito de determinar si fueron ocasionados algunos cambios en la eficiencia. Por lo tanto, se admite que la eficiencia es incrementada cuando se produce con calidad un

número mayor de salidas con menores recursos de entrada, o cuando con el mismo monto de salidas son producidas con menos recursos.

La eficiencia es un componente importante dentro de la auditoría de gestión; por ello el auditor debe incluirla en las evaluaciones relacionadas con la eficacia y economía que lleva a cabo. Debido a que la eficiencia tiene relación con las entradas y salidas de recursos y, la economía cautela la obtención de recursos en cantidad y calidad apropiada y al menor costo, puede afirmarse que entre ambos conceptos existe un factor de endeudamiento.

Existe igualmente una íntima vinculación entre la eficiencia y eficacia, por cuanto la primera constituye un factor para determinar el menor costo posible o la mejor manera para lograr los objetivos y metas establecidos.

3.3.4.1.2 Economía

La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales se adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

De no tenerse en cuenta estos factores, podría resultar en bienes o servicios a costos mayores, de menor calidad u obtenidos a destiempo. Una operación económica adquiere tales recursos en calidad y cantidad apropiada y al menor costo posible. La distinción entre economía y eficiencia es a menudo poco clara. Por ejemplo, si se obtiene los recursos pagando sobrepagos, ello tendrá un impacto directo sobre el costo unitario de las salidas. Pero, esta situación es un asunto relacionado con la economía, no con la eficiencia, que tiene que ver con el empleo de los bienes en las operaciones de la entidad.

3.3.4.1.3 Objetivos

Una auditoría que comprenda la eficiencia y economía de las operaciones de la empresa tiene como objetivos:

- Determinar si la empresa adquiere, protege y utiliza los recursos de manera eficiente y económica.
- Establecer las causas de ineficiencias o prácticas anti-económicas.
- Determinar si la entidad ha cumplido con los reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
- Establecer la razonabilidad de los controles gerenciales para mantener la eficiencia y calidad del servicio a un nivel satisfactorio.
- Determinar la confiabilidad de los procedimientos establecidos para medir y reportar su rendimiento.
- Identificar los esfuerzos para mejorar la eficiencia en la actividad auditada y los resultados alcanzados.

3.3.4.1.4 Métodos de medición de la eficiencia

La eficiencia de una operación puede expresarse como un porcentaje del estándar de desempeño con relación a la información actual. Un índice que representa la relación salida/entrada (productividad), puede ser expresado de diferentes formas para determinar el nivel de eficiencia.

Como ejemplo se cita el siguiente caso:

Si tiene un estándar de desempeño de 16 certificados por hora-hombre, y un dato de rendimiento actual de 20 certificados por hora-hombre, se tiene:

$$\frac{\text{Índice actual}}{\text{Índice Estándar}} = \frac{20 \text{ certificados/hora-hombre}}{16 \text{ certificados}} \times 100 = \text{eficiencia } 125\%$$

El resultado puede interpretarse en el sentido que en la expedición de certificados por hora-hombre se ha obtenido un 125% de eficiencia en relación al estándar establecido.

3.3.4.1.5 Medición de insumos y productos

Los insumos pueden ser medidos en términos de trabajo realizado, material o recursos financieros utilizados. Los recursos relativos a mano de obra pueden medirse en términos de tiempo o dinero (remuneración/horas-hombre). Los recursos materiales o financieros generalmente, se miden en dinero. Para que los productos puedan ser medidos, se requiere separarlos unos de otros y tener características uniformes; los productos de un proceso repetitivo como la emisión de órdenes de compra satisface este criterio.

3.3.4.1.6 Calidad y nivel del servicio

La eficiencia de una operación se encuentra influenciada por la cantidad y calidad de los bienes y servicios producidos y la calidad y el nivel de los servicios que se ofrecen. Cualquier cambio en la cantidad y calidad puede ser difícil de interpretar. El mejoramiento de un índice de eficiencia, puede resultar a expensas de la calidad o el nivel de servicios; sin embargo, el mejoramiento importante en la calidad o el nivel del servicio sólo puede ser posible mediante el aumento sustancial del costo por unidad.

3.3.4.1.7 Estándares de eficiencia

El índice de salidas/entradas, es decir, la productividad, no precisa si los resultados reflejados son adecuados; para ello es necesario tener un punto de referencia, mediante el cual se mida la ejecución y los cambios en la eficiencia. Los resultados pueden medirse en forma razonable, si los comparamos con estándares establecidos. Un estándar es el tiempo de duración específico, determinado por la cuantificación del trabajo requerido para producir una unidad de producto o servicio o, para ejecutar una tarea. En otros términos, representa

el concepto de un día justo de trabajo esperado de un empleado con entrenamiento razonable y experiencia.

Los estándares de desempeño se utilizan con distintos propósitos en los sistemas de información y control para:

- Demostrar los resultados alcanzados, comparando la información de ejecución con los estándares.
- Efectuar análisis costo/beneficio, proporcionando información para comparar métodos y procedimientos actuales y propuestos.
- Producir el intercambio de decisiones entre eficiencia y el nivel de servicio.

3.3.4.1.8 Aspectos a considerar en la fase de Ejecución

Cuando el enfoque de la auditoría de gestión se orienta a la eficiencia y economía puede examinarse, si la empresa auditada:

- Tiene implementadas políticas razonables para efectuar la adquisición de bienes o contratación de servicios.
- Protege y conserva apropiadamente sus recursos.
- Evita la duplicidad de esfuerzos de su personal y el trabajo sin utilidad práctica;

- Utiliza procedimientos operativos eficientes.
- Dispone de controles gerenciales adecuados para medir su desempeño en términos de eficiencia y economía y para informar sobre este asunto.
- Cumple las leyes y reglamentos que regulan la adquisición, uso y protección de los recursos.

3.3.4.1.9 Criterios de auditoría

Los criterios de auditoría aplicables son los siguientes:

- Las medidas del desempeño deben ser apropiadas y exactas;
- El desempeño debe ser apropiado en comparación con el estándar establecido; los informes deben adaptarse a las necesidades de la gerencia;
- La información del desempeño debe utilizarse para lograr mejoras en la productividad; y,
- Las medidas e informes sobre productividad deben mantenerse actualizados.

3.4 Estructura del informe

El informe de Auditoría de Gestión está estructurado generalmente de la siguiente manera:

1. Carátula
2. Índice, Siglas y Abreviaturas
3. Carta de Presentación

CAPITULO I.- Enfoque de la auditoría

1.1 Motivo

1.2 Objetivo

1.3 Alcance

1.4 Enfoque

1.5 Componentes auditados

1.6 Indicadores utilizados

CAPITULO II.- Información de la entidad

2.1 Misión

2.2 Visión

2.3 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

2.4 Base Legal

2.5 Estructura Orgánica

2.6 Objetivo

2.7 Financiamiento

2.8 Funcionarios Principales

CAPITULO III.- Resultados Generales

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

CAPITULO IV.- Resultados Específicos por componente

Presentación por cada uno de los componentes (A,B,C,D, etc.) y/o subcomponentes, lo siguiente:

a) Comentarios.-

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de las 3 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa;
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

b) Conclusiones.-

- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial -operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de las tres "E".
- Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general; y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de las 3 "E".

c) Recomendaciones.-

- Constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la empresa auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades o funciones; ofrezca bienes, obras o servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y que permita obtener resultados favorables en su impacto.

CAPITULO V.- Anexos y Apéndice

a) Anexos.-

- Detalles o información que requiere anexos, similar a la auditoría tradicional.
- Resumen de la Eficiencia, Eficacia y Economía, y la comparación de los parámetros e indicadores de gestión.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

b) Apéndice.-

- Memorando de Antecedentes con similar contenido de la auditoría tradicional, pero que contenga un resumen de las deficiencias por los daños materiales y perjuicios económicos ocasionados, con la identificación del tipo de responsabilidades y los sujetos de las mismas.
- Síntesis de la auditoría de gestión similar al de auditoría tradicional, con los cambios introducidos en esta nueva actividad de control.
- Constancia de la notificación de inicio de examen.
- Convocatoria y Acta de la conferencia final de comunicación de resultados.

3.5 Seguimiento

Consiste en el monitoreo y verificación sobre la puesta en marcha de las medidas correctivas formuladas en las recomendaciones o el plan de mejoramiento en su caso.

3.5.1 Objetivos

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

3.5.2 Actividades

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la empresa auditada, con el siguiente propósito:

- Para comprobar hasta que punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.

- De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.
-

CAPITULO IV

4 CASO PRÁCTICO

En este capítulo presentaremos los resultados de la Auditoría de Gestión realizada a la compañía Gas Confiable S.A., en el cual detallaremos las políticas y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa en sus actividades diarias para evaluarlos y determinar si existen o no acciones que se pueden mejorar por lo que presentamos el siguiente informe.

4.1 Informe de Auditoría

Guayaquil,

Señor Ingeniero

William Escobar

Gerente General de Gas Confiable S.A.

Ciudad.-

De mis consideraciones:

He efectuado la auditoría de gestión a Gas Confiable S.A., al 31 de diciembre de 2006, de acuerdo a normas, políticas y estándares aplicables. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo.

Se analizó el Departamento de Distribución, las políticas de Recursos Humanos y los procesos para desarrollar y mantener una óptima calidad los productos.

Los resultados por su importancia se detallan a continuación:

- Existen contratos de préstamo de envases muy antiguos firmados desde el año 1986 que se entienden se hallaban vigentes con base en la cláusula de renovación automática.
- En algunos casos los documentos recibidos en garantía se hallaban vencidos a la fecha de nuestra revisión.
- La Compañía recibe, en algunos casos, como garantías por los préstamos de los cilindros a sus clientes documentos cuya gestión legal de recuperación sería muy demorada.
- No se realiza un seguimiento periódico de la existencia de los cilindros en poder de los clientes.
- Existe un stock de cilindros insuficiente.
- Existen camiones que no poseen el equipo adecuado para el manejo correcto de los termos.
- Gran parte de los camiones lucen deteriorados y no están en buenas condiciones mecánicas a pesar de que el equipo de manipuleo está en buenas condiciones. Los camiones son tercerizados, las plataformas son de la empresa.
- Existe discriminación al momento de contratar al personal en lo que se refiere a raza, origen o por tener algún tipo de impedimento físico.
- Existe mayor cantidad de personal tercerizado que personal contratado directamente por la compañía.

- Existe mayor capacitación para empleados de las áreas de Ventas y Servicio al cliente.
- El Departamento de Recursos Humanos tiene su sede en Quito, en Guayaquil sólo hay una oficina con sólo una persona.
- Poco personal firma cláusula de confidencialidad de la información de la compañía.
- Gran cantidad de empleados no conocen la misión y visión de la empresa.
- Baja rotación del personal.
- El sistema de distribución de envases de la empresa, así como el control administrativo es muy manual lo que disminuye la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Atentamente,

Alexandra Maldonado B.

Auditora en Control de Gestión.

4.2 Enfoque de la Auditoria

4.2.1 Motivo

La Auditoría de Gestión a Gas Confiable S.A. se llevó a cabo debido a una petición de directivos de la empresa.

4.2.2 Objetivo

Entre los objetivos podemos mencionar:

- Analizar actividades y procesos del Departamento de Distribución.
- Evaluar políticas y procedimientos del Departamento de Recursos Humanos.
- Examinar los requerimientos de calidad de los procesos de producción y distribución de Gas Medicinal.
- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.

4.2.3 Alcance

Esta Auditoría cubrió las actividades operativas, administrativas y financieras de los Departamentos de Distribución, Recursos Humanos y producción del Gas Medicinal, del periodo comprendido entre el 01-Enero-2005 y 31-Diciembre-2005. Se examinaron entre otros los siguientes aspectos: Organización, Procedimientos, Documentación, Indicadores, Tecnología.

4.2.4 Enfoque

Esta auditoría está orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones de los departamentos y procesos antes mencionados de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.

4.2.5 Áreas auditadas

- Departamento de Distribución
- Departamento de Recursos Humanos
- Producción de Gas Medicinal

4.3 Información de la entidad

4.3.1 Misión

Somos una compañía de gases cuya prioridad es exceder las expectativas de nuestros clientes, suministrando soluciones integrales, rentables e innovadoras y con los más altos estándares de seguridad y calidad.

La pasión por nuestra gente nos permite consolidar un equipo Humano altamente capacitado, comprometido, motivado e inspirado en nuestros valores. Son nuestra garantía para fortalecer nuestra posición competitiva, implementando nuevas tecnologías y asumiendo la responsabilidad que

tenemos con el Estado, la Comunidad, los Accionistas, los Proveedores y el Medio Ambiente.

4.3.2 Visión

Gas Confiable S.A. mantendrá su posición de líder en mercado de gases y así reconocida por sus clientes como su mejor socio de negocios.

4.3.3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Gas Confiable S.A.

Como parte de la Auditoría de Gestión realizada a Gas Confiable S.A. se realizó un análisis FODA donde detectamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la compañía actualmente.

En la Tabla 4.1 se encuentran resumidos los resultados de este análisis a la compañía que abarca variables internas y externas que afectan a la organización.

Tabla 4.1
Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Capacidad para detectar oportunidades de negocios	Crecimiento de la economía	Soporte administrativo a la fuerza de ventas.	Crecimiento de la competencia.
Imagen en el mercado	Estabilidad en el gobierno	Agilidad para la toma de decisiones.	TLC
Profesionalismo del personal de ventas	Apertura de mercados internacionales	Disponibilidad de nuevas aplicaciones.	Preferencias arancelarias
Disponibilidad de recursos de logística		Estrategias comerciales y empresariales.	
Claridad en los objetivos		Atención al cliente.	
Buenos productos.			

Elaborado por Alexandra Maldonado

4.3.4 Estructura Orgánica

Gas Confiable S.A. es una de las empresas de gases más grandes del mundo y se encuentra en todos los continentes.

Su organización es matricial, controlada desde su sede central en Estados Unidos.

Ecuador es parte de la Región Gas Confiable Sur América y reporta a 3 Gerentes Regionales en las áreas de Operación, Finanzas y Comercialización.

Tabla 4.2
Estructura Orgánica

Gas Confiable	Operación	Finanzas	Comercialización
USA			
México			
Brasil			
Argentina			
América del Sur			

Fuente: La empresa

Cada División de Operación trabaja desde 3 áreas funcionales:

Industrial.- Oxígeno industrial Gas, Oxígeno industrial Líquido, y Acetileno.

Medicinal.- Oxígeno Medicinal Gas, Oxígeno Medicinal Líquido, Gases especiales medicinales.

Procesos.- Aplicaciones especiales de Dióxido de Carbono, Nitrógeno, Helio, Mezclas de gases especiales industriales.

Las divisiones se manejan de manera independiente, aunque su organización interna sigue los lineamientos generales de la organización central.

Las Gerencias Generales de los países, son orientadas al control administrativo interno de cada uno.

Las políticas de cada departamento son las mismas para todos los países, porque cada región las dicta de manera uniforme.

El Organigrama interno de cada país se lo adopta dependiendo de las necesidades y se lo reporta a la casa matriz para sus observaciones y aprobación.

En el caso de Ecuador, la organización se encuentra descrita en el Anexo 1.

4.3.5 Actividad de la empresa

Gas Confiable es una empresa dedicada a la producción, llenado, distribución y comercialización de gases industriales y medicinales, así como a la provisión y venta de equipos y accesorios complementarios, para uso medicinal, industrial y artesanal.

4.3.6 Objetivo

- Producir y comercializar una amplia gama de gases industriales y medicinales, los que dan solución a las diferentes necesidades de nuestros clientes.
- Disponen de una alta tecnología y una extensa experiencia en el campo de los gases, para dar respuesta a sus requerimientos, así

como de un servicio de excelencia en el que la calidad y la orientación al cliente son nuestros principales objetivos.

- La Seguridad y la preocupación por el Medio Ambiente también son para la compañía un reto, por el cual existe el compromiso de potenciar y desarrollar soluciones que mejoren dichos aspectos.

4.3.7 Financiamiento

La compañía empezó mediante la inversión del capital propio de los dueños. Posteriormente debido al éxito y buenos resultados de la compañía y con el propósito de hacerla crecer y mejorar en todos los aspectos se fusionó con otras empresas aportando éstas con su capital, así también la compañía adquirió otras empresas.

4.4 Políticas de Recursos Humanos

4.4.1 Política de Igualdad de oportunidades

La Compañía cree en la dignidad del individuo y reconoce los derechos de toda la gente a iguales oportunidades. En este aspecto, la Compañía asegurará un entorno laboral saludable, seguro, que favorezca a un buen desarrollo de su función, libre de cualquier práctica discriminatoria.

En lo que se refiere a discriminación por raza, sexo, religión, edad u origen, la Compañía no admitirá discriminación de sus empleados en forma alguna, incurrida por supervisores, otros empleados o no empleados. La Compañía tomará todos los recaudos necesarios para prevenir que ocurran circunstancias de este tipo.

Los gerentes y personal de supervisión son responsables de asegurar un ambiente de trabajo libre de propuestas inoportunas, indecentes o intimidatorias (acoso sexual, amenazas) y deben tomar las acciones adecuadas cuando un caso de discriminación llegue a su conocimiento.

Los empleados que experimenten un comportamiento que consideren violatorio del principio de un tratamiento justo y honesto deben contactar a su supervisor inmediato o gerente dentro de su área o a Recursos Humanos. Se debe asegurar a los empleados que sus reclamos recibirán atención inmediata y serán tratados con la adecuada discreción.

Además, esta política garantiza que los empleados no estarán sujetos a represalias de clase alguna por poner en conocimiento este tema a la gerencia.

4.4.2 Empleos

- Es política de la Compañía cubrir todas sus posiciones, ya sea interna o externamente con el postulante más idóneo para cada posición, buscando como objetivo principal la excelencia en la calidad del servicio. Ante la necesidad de cubrir una posición se recurrirá en primera instancia, y prioritariamente, al personal de la Compañía, propiciando de esta manera el desarrollo de sus recursos humanos. De no ser factible esta vía, se procederá a realizar una búsqueda externa.
- Se podrá en casos excepcionales incorporar personal que sea familiar directo de algún miembro de la Compañía, siempre que no exista supervisión directa, indirecta o funcional, o que afecte el control interno, teniendo en cuenta estas consideraciones para los casos de transferencias y promociones.
- No obstante lo anterior, se requerirá la aprobación previa del Gerente Regional de Recursos Humanos y el Gerente Regional de Sudamérica.

4.4.3 Ingreso / transferencia de personal

- El área de Recursos Humanos es el único autorizado para gestionar la búsqueda, selección e incorporación / transferencia de personal (efectivo, temporal o contratado).
- Todo ingreso / transferencia deberá contar con un requerimiento de personal escrito y debidamente autorizado y presupuestado.
- Se evaluará a los postulantes en los siguientes aspectos:
 - Requisitos para cubrir el puesto
 - Examen médico preocupacional a cargo del empleador (en caso de ingreso)
 - Antecedentes personales y laborales.
- Seleccionado el candidato, se dejará constancia por escrito de las condiciones de ingreso / transferencia a los efectos legales y administrativos.

4.4.4 Capacitación y educación

- La Compañía garantizará la capacitación permanente de sus empleados, independientemente de su localización geográfica, para que puedan aumentar su productividad individual y la de los equipos en los que intervengan.
- La Compañía propiciará la educación de sus empleados, más allá de su capacitación, en temáticas vinculadas a los valores, la misión y el negocio de la Compañía.

- Será responsabilidad de cada empleado de la Compañía contar con el nivel educativo formal básico de acuerdo con el perfil profesional del puesto que ocupe, y desempeñarse con una actitud permanente de autoformación profesional y desarrollo personal.

4.4.5 Desarrollo

- Se deberán definir planes de desarrollo de carrera, capacitación y metodologías para la evaluación de desempeño e identificación de potencialidad de los empleados de la Compañía.
- Se deberán definir planes de rotación del personal de la Compañía, de acuerdo a las funciones que cumple, perfil y potencial.
- Todos los puestos de la Compañía deberán estar debidamente evaluados.

4.4.6 Egreso de personal

- Las pautas sobre compensaciones económicas para desvinculaciones del personal, considerando la legislación laboral vigente, son competencia del área de Recursos Humanos.
- Desvinculación decidida por la Compañía: Es responsabilidad del área de Recursos Humanos instrumentar cualquier desvinculación de personal. A tal

fin esta decisión le debe ser notificada con indicación de la causa que la originó.

- **Renuncia:** Cuando un empleado renuncie a la Compañía se deberá procurar conocer las causas que motivan su decisión.

4.4.7 Relaciones gremiales

Es política de la Compañía considerar a los representantes gremiales como los interlocutores legítimos en cuanto al tratamiento de cuestiones de carácter colectivo, respecto del personal que aquellos representan.

4.4.8 Liquidación y pago de nómina

- Teniendo en cuenta las disposiciones legales y las rutinas particulares de la Compañía y de cada una de sus empresas controladas, se deberá definir la documentación respaldatoria de las novedades producidas en el período, su autorización y archivo (Ej.: notificación de licencias, préstamos, anticipo de haberes, baja de personal, horas extraordinarias trabajadas, etc.)
- El sector de Liquidación de Remuneraciones deberá verificar que se haya efectuado correctamente el proceso de liquidación según la tabla de remuneraciones debidamente autorizada para el período y los conceptos de

liquidación correspondientes al mismo, dejando constancia escrita del control efectuado (Ej.: selección de recibos al azar, comprobación de cálculos, razonabilidad de montos globales, etc.)

- Se deberá controlar periódicamente la razonabilidad de los haberes liquidados, considerando la dotación vigente y la integridad de la nómina.
- Deberán adoptarse los medios que aseguren la identificación del personal beneficiario de la liquidación y la confidencialidad de sus haberes.
- Efectuado el pago de haberes, el sector de liquidación de remuneraciones controlará que se encuentren conformados los recibos de toda la nómina.

4.4.9 Administración de personal

- El área de Recursos Humanos mantendrá el legajo de cada empleado (activo o no), que contendrá la documentación de ingreso y la generada durante su relación laboral.
- Las vacaciones no son compensables en dinero. No podrán ser acumuladas para períodos vacacionales futuros, excepto una tercera parte del período inmediato posterior.
- Cuando el personal egrese, se deberá corroborar que no existan saldos pendientes (Ej.: anticipos, herramientas a cargo, etc.), en forma previa a la liquidación final.

- Todas las bajas de personal deberán ser debidamente autorizadas y justificadas, con conformidad del responsable del sector al cual pertenece el empleado.

4.4.10 Vigilancia

El sector de vigilancia deberá controlar que todo ingreso/egreso de bienes y personas de la Compañía cuente con documentación habilitada y debidamente autorizada.

4.4.11 Disciplina y ética

- El área de Recursos Humanos deberá definir y dar a conocer el régimen de sanciones disciplinarias, como así también, difundir las normas de conducta y ética aplicables al personal de la Compañía.
- Los informes que se presenten dentro y fuera de la Compañía, elaborados por empleados en cumplimiento de sus funciones, deberán ser verídicos y no inducir a errores a quienes los reciban.
- Al existir una irregularidad, intento o presunción fundada en la misma que perjudique económicamente a la Compañía, deberá inmediatamente comunicarse el hecho a la Gerencia Local de Finanzas y/o Auditoría,

cualquiera sea el monto en cuestión, e independientemente de las medidas que se estime conveniente tomar.

4.4.12 Ambiente laboral

El área de Recursos Humanos deberá asegurar que las condiciones del ambiente laboral respondan a conceptos de calidad, que permitan el desempeño de las funciones de los empleados de acuerdo a los niveles esperados.

4.4.13 Estructura de organización

Se deberá formalizar la estructura de la Compañía en documentos que contengan:

- Organigramas que reflejen correctamente los niveles de dependencia, con descripción de los funcionarios a cargo, manteniendo una adecuada separación de funciones que garanticen el control por oposición de intereses.
- Descripción de funciones que especifiquen las responsabilidades y competencia de los distintos puestos de la estructura organizativa.
- Registro de firmas que deberá contener por cada responsable identificación del área a su cargo, jerarquía, inicial y firma.

- Régimen de Autorizaciones: especificará las transacciones con su límite de montos que están autorizados a realizar los distintos niveles de dependencia.

4.4.14 Política de vacaciones

4.4.14.1 Período de goce

4.4.14.1.1 Personal incluido en convenciones colectivas

Los empleados incluidos dentro de esta categoría deberán gozar de sus vacaciones dentro del período fijado por la ley, no pudiendo dividirse las mismas, salvo en aquellos casos en que tal partición sea admitida expresamente por la ley y/o la convención colectiva vigente.

4.4.14.1.2 Personal excluido de convenio

Los empleados incluidos dentro de esta categoría podrán gozar de sus vacaciones en las condiciones fijadas en los principios generales a continuación.

4.4.14.2 Principios generales .

- Debido a la obligatoriedad del descanso por vacaciones, en general la ley prohíbe expresamente el pago de vacaciones no gozadas. Sin embargo, en aquellos países en que la ley y/o el convenio colectivo autorice expresamente tal proceder, el mismo podrá ser utilizado hasta el límite establecido en el precepto legal.
- Es política de la Compañía preservar la salud psicofísica de los empleados, por tal motivo consideramos de estricta necesidad el goce de las vacaciones anuales, de las cuales solo podrá diferirse hasta un tercio del período vacacional o un saldo mayor si esto fuere expresamente permitido por las leyes locales.
- No se reconocerán vacaciones pendientes de goce cuando las mismas tengan una antigüedad superior a los dos años.
- Los empleados excluidos de convenio podrán particionar las vacaciones por semana calendario y hasta un máximo de tres particiones por año, tomando en consideración que en los casos en que el periodo de vacaciones es de días corridos, se deberá tomar en cuenta la incidencia de los días sábado y domingo.
- Una vez informado el plan de vacaciones, no se admitirán cambios excepto por razones operativas o por situaciones personales graves que deberán ser autorizadas en forma expresa por el Gerente del área y comunicada a Recursos Humanos.

- Las vacaciones comenzarán indefectiblemente en día lunes o el siguiente hábil si aquél fuese feriado.
- Teniendo en cuenta que el período vacacional debe ser notificado a cada empleado con la suficiente antelación, los gerentes responsables de cada área deberán planificar y acordar junto a sus empleados sus vacaciones, tratando de compatibilizar las necesidades de la Compañía. Una vez aprobado, se informará anualmente a Recursos Humanos el plan de vacaciones.

4.4.15 Política de Ética

4.4.15.1 Cumplimiento de la Ley

Todo el personal deberá conocer y cumplir con las leyes y reglamentaciones locales vigentes que afecten a su trabajo y sean aplicables para lo cual tendrán libre acceso a sus respectivos superiores o al Departamento Legal de la Compañía a los fines de recibir la información necesaria.

Además, todos los empleados deberán cumplir con las políticas de la corporación que sean aplicables localmente.

4.4.15.2 Confidencialidad

Todo el personal deberá guardar la confidencialidad en el tratamiento de la información de la Compañía con la obligación de no utilizarla en beneficio propio o de terceros.

Dicha obligación incluye toda la información de la Compañía, sus filiales o compañías asociadas y se refiere a software, programas, fórmulas, procesos, maquinarias, métodos, productos, planes comerciales de publicidad y lanzamiento, campañas, estructura de la Compañía o de cualquier otro tipo que pueda ser considerado como confidencial.

El mantenimiento de la confidencialidad sigue vigente aún cuando se produzca la desvinculación de la Compañía.

El personal ingresante firmará el acuerdo de confidencialidad según el modelo establecido en el anexo.

4.4.15.3 Incompatibilidad con otras actividades

Dentro del horario de trabajo el personal no podrá realizar actividades ajenas a las de la Compañía.

Fuera del horario de trabajo el personal no podrá trabajar en otras actividades, cuando las características de las mismas se tornen incompatibles o que generen conflicto de intereses con las tareas que normalmente desempeña el empleado.

4.4.15.4 Pago a autoridades gubernamentales

Ningún miembro del personal hará pago alguno, ni entregará nada de valor significativo, a una autoridad gubernamental con el fin de:

- Obtener o retener negocios de la Compañía
- Influenciar cualquier decisión o acto discrecional por parte del gobierno.
- Conseguir beneficios para la Compañía que no correspondan.

Se considera autoridad gubernamental a cualquier empleado o autoridad de cualquier institución dependiente de los gobiernos Nacional, Provinciales o Municipales.

4.4.15.5 Contribuciones políticas

No se efectuará contribución ni asignación de fondos de la Compañía en ninguna forma a ningún partido ni candidato político alguno.

Ninguna persona podrá utilizar el nombre de la Compañía, ni su cargo en ella para respaldar a un candidato o partido político.

4.4.15.6 Sobornos

El personal de la Compañía no hará ni recibirá pagos ni cualquier otra cosa de valor que pueda ser considerada un soborno, ni utilizará agentes, consultores u otras terceras partes para realizar tales pagos de parte de la Compañía.

4.4.15.7 Conflicto de intereses

Ningún miembro del personal podrá tener intereses materiales o financieros, directa o indirectamente con clientes, proveedores o competidores (excepto por la tenencia de acciones públicas menores al 1%). En caso de generarse una relación de esa naturaleza el empleado estará obligado a declararla. Lo mismo será válido para la persona que ingrese a la Compañía, deberá declarar la relación que lo vincule material o financieramente o a través de nexos familiares con clientes, proveedores o competidores.

Ningún empleado dará ni recibirá dinero, préstamos, favores, comodidades especiales y/o de clientes, proveedores o competidores.

Toda transacción y decisión relacionada con terceros será conducida con integridad y sin compromiso o beneficios personales.

4.4.15.8 Representación de la Compañía

Todo el personal de la Compañía que la represente manteniendo contacto con clientes, proveedores, funcionarios, colegas, etc., deberá hacerlo en forma cordial y asegurándose de resolver los problemas en tiempo y forma.

4.4.15.9 Restricciones especiales

La Compañía prohíbe toda actividad de compra y/o venta de cualquier naturaleza dentro de sus edificios sin la correspondiente aprobación de la Gerencia Local de Recursos Humanos. Esto incluye obras de caridad, venta de entradas, propaganda de clubes u otras organizaciones, rifas, productos, planes de ahorro, promociones por Internet /intranet, etc.

4.4.15.10 Elementos de la Compañía

La Compañía facilitará los elementos suficientes de uso necesario e imprescindible para el desarrollo del trabajo.

El retiro de elementos de la Compañía, máquinas, equipos, herramientas, muebles, envases, productos, materias primas o materiales, sin la correspondiente autorización, está terminantemente prohibido.

Los equipos, herramientas e instalaciones deben ser utilizados solamente por razones inherentes al trabajo. Toda persona es responsable por el cuidado de los elementos que la Compañía pone a su disposición para el trabajo.

4.4.15.11 Uso de papel con membrete y aclaración de firmas

Ningún empleado puede utilizar el membrete de la Compañía para emitir notas por asuntos ajenos al trabajo. Las notas oficiales que se dirijan a entidades públicas o privadas, sólo pueden ser firmadas por el personal autorizado al efecto y deben contar con la aclaración de firma y cargo.

Toda persona que reciba materiales, documentación, servicios, etc. por cuenta de la Compañía debe firmar y aclarar su firma, a efectos de responsabilizarse por la llegada a destino de lo recibido.

4.4.15.12 Obsequios

Queda terminantemente prohibido al personal aceptar cualquier clase de obsequios o servicios gratuitos a cambio de atenciones dispensadas por obligaciones inherentes a su condición de empleado de la Compañía.

Se podrá recibir o entregar regalos de valor simbólico (menor de US \$60 estimado), de ser costumbre en el mercado y siempre que no cause, ni aparente causar, un compromiso para la Compañía o que el receptor se sienta obligado.

Cuando las costumbres del mercado hagan difícil que un empleado decline recibir un regalo de mayor valor, este deberá entregarlo a la Compañía para que sea sorteado a fin año entre todo el personal.

4.5 Cuestionario para evaluar las políticas establecidas de Recursos Humanos

En el cuestionario adjunto (Anexo 2) constan planteamientos que nos permitirán evaluar la eficacia y cumplimiento de las políticas establecidas de RR. HH.

Existen dos posibilidades de respuestas:

- **Sí:** Está usted de acuerdo

- **No:** Está usted en desacuerdo

La encuesta fue anónima y el número de población entrevistada es 30.

4.5.1 Ambiente laboral

Variable X1: Buen ambiente laboral.- En esta variable se conoce si el ambiente en que se desarrollan las actividades de la empresa es bueno.

Si 1

No 2

Variable X2: Existe discriminación.- En esta variable conoceremos si dentro de la empresa existe algún tipo de discriminación por raza, sexo, edad, religión u origen.

Si 1

No 2

Variable X3: Propuestas inoportunas.- En esta variable sabremos si al personal le han hecho propuestas inoportunas, indecentes o intimidatorias (acoso sexual, amenazas).

Si 1

No 2

4.5.2 Empleos

Variable X4: Personal estable.- En esta variable sabremos si el personal encuestado es estable en la compañía.

Si 1

No 2

Variable X5: Vacantes son ocupadas por personal de la empresa.- En esta variable se conoce si en el caso de presentarse una vacante se considera en primer lugar al personal de la empresa.

Si 1

No 2

Variable X6: Tiene familiares trabajando en la empresa.- En esta variable conoceremos si hay casos de familiares trabajando juntos dentro de la compañía.

Si 1

No 2

4.5.3 Ingreso / transferencia de personal

Variable X7: Requisitos del personal.- En esta variable se evalúa si se le realizaron pruebas de conocimientos, psicológicas y médicas al personal al ingresar a la compañía.

Si 1

No 2

4.5.4 Capacitación

Variable X8: Capacitación del personal.- En esta variable se evalúa si al personal se le realizaron pruebas de conocimientos, psicológicas y médicas al ingresar a la compañía.

Si 1

No 2

4.5.5 Desarrollo, promoción y carrera administrativa

Variable X9: Evaluaciones de desempeño.- En esta variable se conoce si al personal se le realizan evaluaciones de desempeño.

Si 1

No 2

Variable X10: Rotación del personal.- Esta variable nos deja conocer si en la compañía existe la rotación del puestos entre el personal.

Si 1

No 2

Variable X11: Conoce los planes para empleados.- En esta variable evaluaremos si el personal conoce los planes que la empresa tiene para desarrollar la carrera de cada uno de ellos.

Si 1

No 2

4.5.6 Relaciones gremiales

Variable X12: Buenas relaciones gremiales.- En esta variable se conocerá si existe una buena relación entre los sindicatos y la empresa.

Si 1

No 2

4.5.7 Liquidación y pago de nómina

Variable X13: Los pagos se realizan a tiempo.- Con esta variable se conoce si la compañía realiza a tiempo los pagos de la nómina

Si 1

No 2

Variable X14: Registros de los pagos.- Con esta variable se conoce si existe algún tipo de documento que certifique que el empleado recibió su pago.

Si 1

No 2

4.5.8 Administración de personal

Variable X15: Registros de los empleados.- Con esta variable se conoce si la compañía tiene un archivo con toda la información personal de los empleados incluyendo la generada durante su ingreso y relación laboral.

Si 1

No 2

4.5.9 Vigilancia

Variable X16: Buena vigilancia.- Con esta variable evaluaremos si el personal de la seguridad de la compañía guarda el debido control de las personas que entran y salen de la empresa.

Si 1

No 2

4.5.10 Estructura De Organización

Variable X17: Conoce la estructura organizacional.- Con esta variable sabremos si los empleados conocen la estructura organizacional de la empresa.

Si 1

No 2

Variable X18: Conoce la misión y visión.- Con esta variable evaluaremos si el personal conoce la misión y visión de la compañía.

Si 1

No 2

Variable X19: Conoce las Políticas y Manuales de Procedimientos.- Con esta variable evaluaremos si el personal conoce las políticas y manuales de procedimientos de la empresa.

Si 1

No 2

Variable X20: Existe descripción de funciones.- Con esta variable conoceremos si existe una descripción de funciones para cada puesto.

Si 1

No 2

Variable X21: Existe duplicidad de funciones- Con esta variable evaluaremos si existe duplicidad de funciones entre los empleados de la empresa.

Si 1

No 2

Variable X22: Existe una adecuada separación de funciones.- Con esta variable sabremos si hay una adecuada separación de funciones en la organización.

Si 1

No 2

4.5.11 Vacaciones

Variable X23: Dinero en vez de vacaciones.- Con esta variable conoceremos si la compañía paga las vacaciones en lugar de dárselas a los empleados.

Si 1

No 2

4.5.12 Ética

Variable X24: Conoce normas de conducta y ética.- En esta variable sabremos si el personal conoce las normas de conducta y ética establecidas en la compañía.

Si 1

No 2

Variable X25: Firmó cláusula de confidencialidad de la información de la empresa.- Con esta variable evaluaremos si los empleados firman la cláusula de confidencialidad de información de la empresa al ingresar a la misma.

Si 1

No 2

Variable X26: Realizan otras actividades en horas de trabajo.- Con esta variable conoceremos si la los empleados realizan actividades ajenas a la compañía en horas de trabajo.

Si 1

No 2

Variable X27: Uso indebido de materiales y equipos.- Con esta variable conoceremos si la los empleados hacen mal uso o uso personal de los bienes de la empresa.

Si 1

No 2

Variable X28: Cumplen leyes.- En esta variable evaluaremos si la compañía cumple con las leyes vigentes en la realización de sus actividades.

Si 1

No 2

Variable X29: Cargos políticos o tráfico de influencias.- En esta variable sabremos si algún empleado a la empresa ha llegado a ocupar cargos políticos y haya ocurrido algún caso de tráfico de influencias.

Si 1

No 2

Variable X30: Conoce relaciones de trabajadores con clientes, proveedores o competidores.- En esta variable conoceremos si hay relaciones que vinculen a trabajadores de la compañía con clientes, proveedores o competidores.

Si 1

No 2

Variable X31: Coimas, sobornos u obsequios.- En esta variable sabremos si al personal le han hecho propuestas inoportunas, indecentes o intimidatorias (acoso sexual, amenazas).

Si 1

No 2

4.6 Análisis univariado de las variables investigadas

En esta parte se hace un análisis detallado de cada una de las variables que se realizaron en el cuestionario las mismas que ya fueron codificadas. Presentaremos los estimadores poblacionales para cada una de las variables a través del histograma de frecuencias relativas.

Variable X1: Buen ambiente laboral

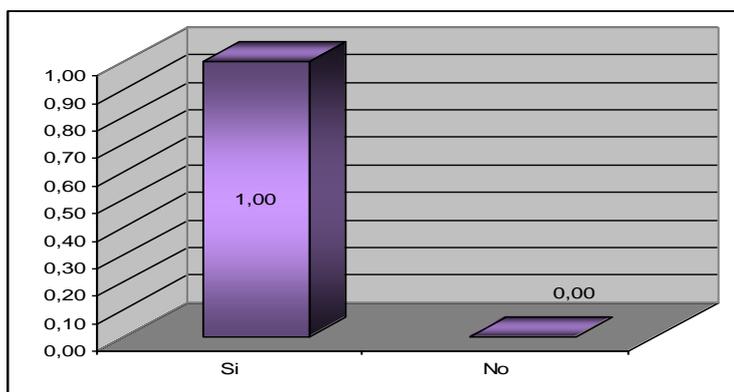
De acuerdo a los resultados el total de la población está de acuerdo que las actividades dentro de la compañía se desarrollan en un buen ambiente laboral.

Tabla 4.3
Tabla de frecuencias de variable:
Buen ambiente laboral

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	30	1,00
No	0	0,00
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
Alexandra Maldonado

Gráfico 4.1
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Buen ambiente laboral



Variable X2: Existe discriminación

En el análisis de esta variable se puede observar que el 83% de la población entrevistada dice que si ha sentido algún tipo de discriminación mientras el 17% dice que no.

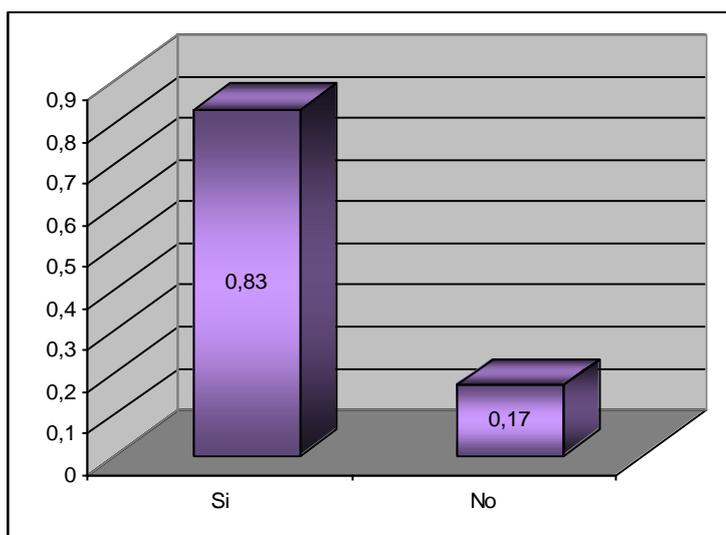
Tabla 4.4
Tabla de frecuencias de variable:
Existe discriminación

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	0.83
No	5	0.17
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.2
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Existe discriminación



Variable X3: Propuestas inoportunas

Como se puede apreciar en los resultados el 100% de la población declara que no ha sido víctimas de propuestas inoportunas.

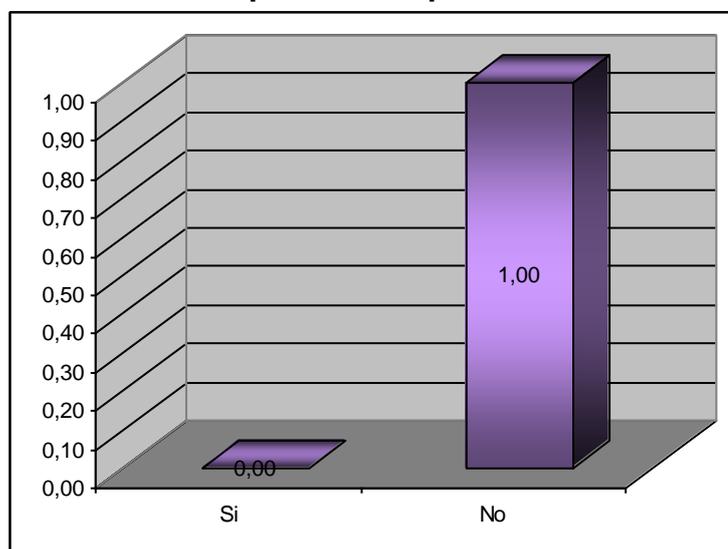
Tabla 4.5
Tabla de frecuencias de variable:
Propuestas inoportunas

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0,00
No	30	1,00
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.3
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Propuestas inoportunas



Variable X4: Personal estable

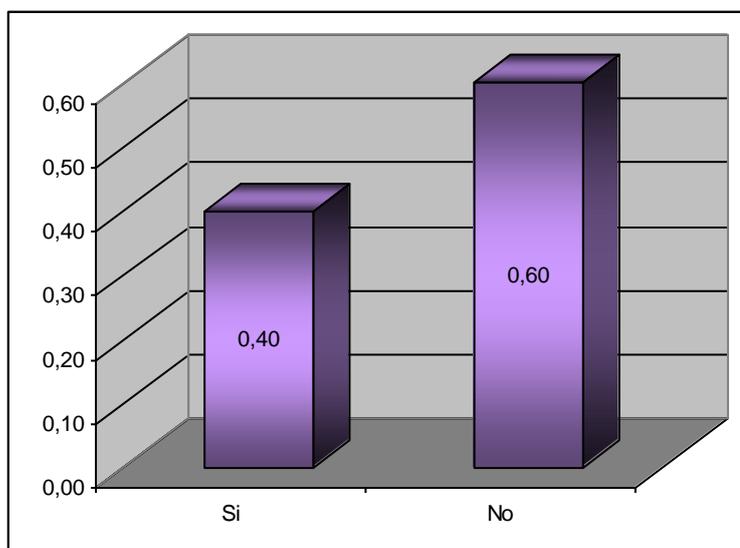
El resultado en esta variable fue el siguiente: el 40% dice que si es personal estable y el 60% dice lo contrario.

Tabla 4.6
Tabla de frecuencias de variable:
Personal estable

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	0.40
No	18	0.60
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
 Alexandra Maldonado

Gráfico 4.4
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Personal estable



Variable X5: Vacantes son ocupadas por personal de la empresa

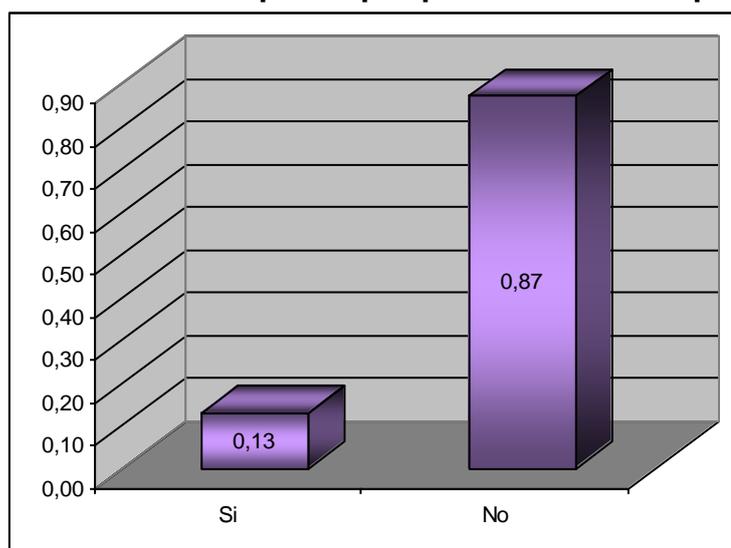
En este análisis el resultado fue el siguiente: el 13% opina que cuando hay vacantes se considera para ocuparlas al personal y el 87% opina lo contrario.

Tabla 4.7
Tabla de frecuencias de variable:
Vacantes son ocupadas por personal de la empresa

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	0.13
No	26	0,87
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
 Alexandra Maldonado

Gráfico 4.5
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Vacantes son ocupadas por personal de la empresa



Variable X6: Tiene familiares trabajando en la empresa

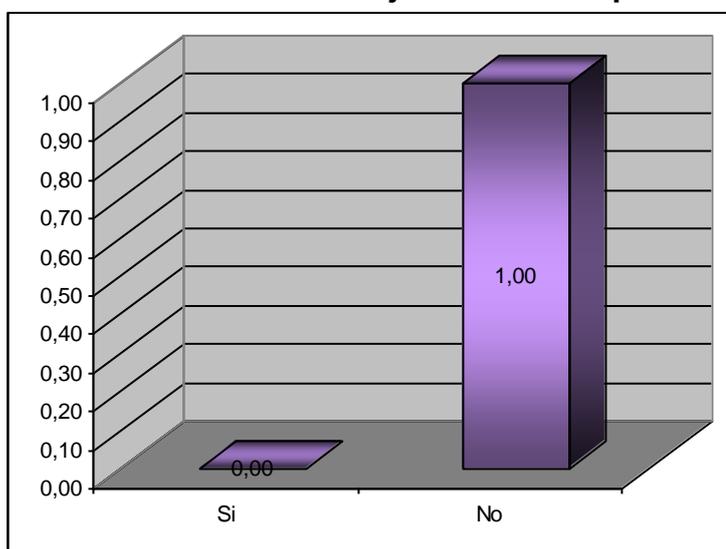
Como podemos observar el total de la población declara que no tienen familiares trabajando dentro de la empresa.

Tabla 4.8
Tabla de frecuencias de variable:
Tiene familiares trabajando en la empresa

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0,00
No	30	1,00
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
Alexandra Maldonado

Gráfico 4.6
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Tiene familiares trabajando en la empresa



Variable X7: Requisitos del personal

Según los resultados el total de la población esta de acuerdo en que cuando fueron contratados se evaluó si cumplían con todos los requisitos del puesto.

Tabla 4.9
Tabla de frecuencias de variable:
Requisitos del personal

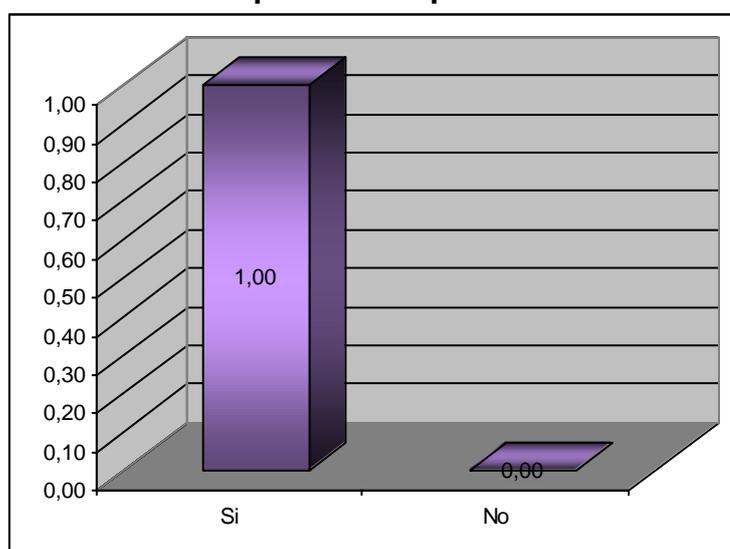
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
-----------	---------------------	---------------------

Si	30	1,00
No	0	0,00
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.7
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Requisitos del personal



Variable X8: Capacitación del personal

En los resultados se puede observar que el 93% de la población dice que si se capacita al personal mientras el 7% dice que no.

Tabla 4.10
Tabla de frecuencias de variable:
Capacitación del personal

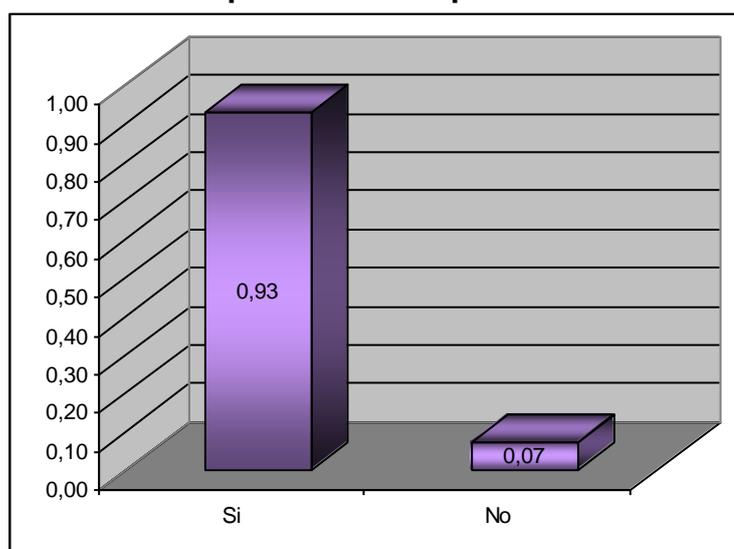
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	28	0,93
No	2	0,07

TOTAL	30	1,00
--------------	-----------	-------------

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.8
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Capacitación del personal



Variable X9: Evaluaciones de desempeño

Como se puede apreciar en los resultados el 100% de la población está de acuerdo en que si se realizan evaluaciones de desempeño.

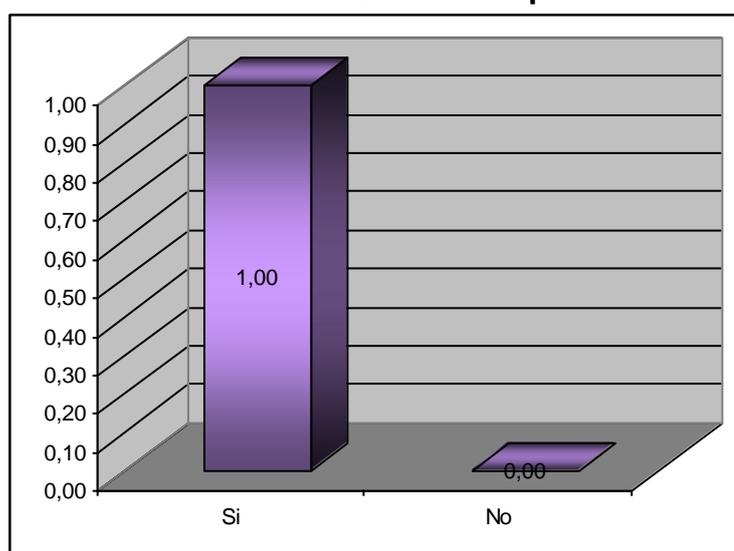
Tabla 4.11
Tabla de frecuencias de variable:
Evaluaciones de desempeño

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	30	1,00
No	0	0,00
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.9
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Evaluaciones de desempeño



Variable X10: Rotación del personal

Esta variable presentó los siguientes resultados: el 43% dice que si se realizan rotaciones de personal y el 57% dice que no se hacen.

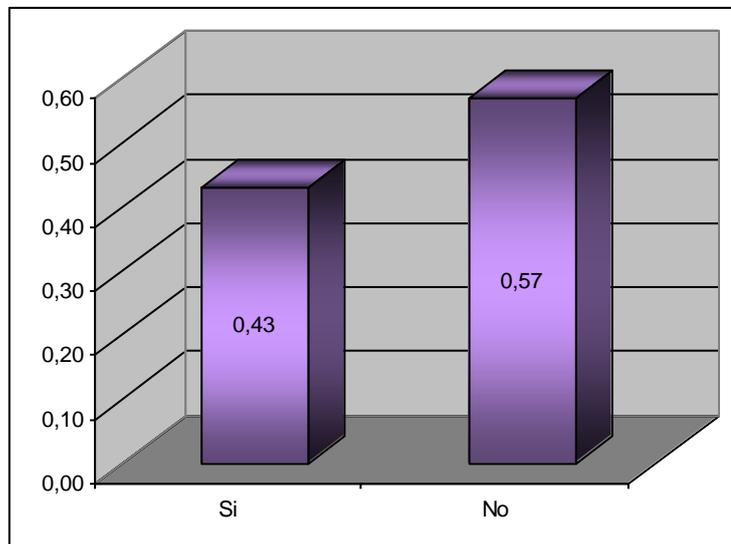
Tabla 4.12
Tabla de frecuencias de variable:
Rotación del personal

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	13	0.43
No	17	0,57
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.10
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Rotación del personal



Variable X11: Conoce los planes para empleados

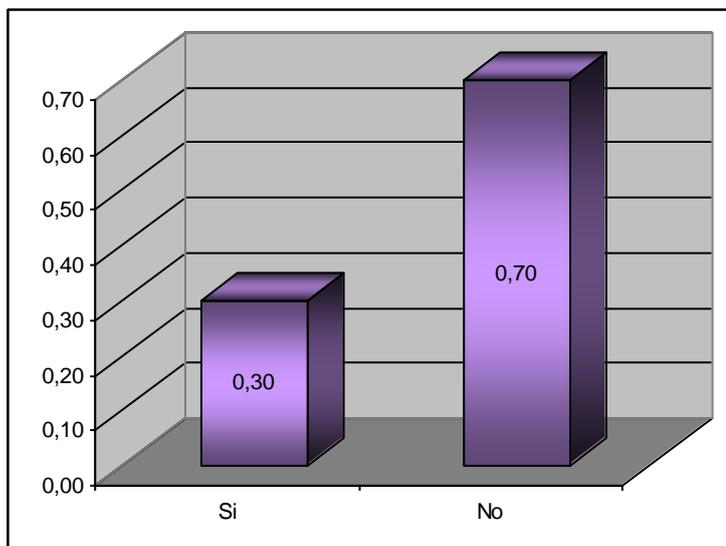
El 30% de los entrevistados dice que si conocen los planes que la empresa tienen para ellos mientras el 70% opina que no.

Tabla 4.13
Tabla de frecuencias de variable:
Conoce los planes para empleados

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	0.30
No	21	0.70
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
 Alexandra Maldonado

Gráfico 4.11
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Conoce los planes para empleados



Variable X12: Buenas relaciones gremiales

De acuerdo a los resultados el 63% opina que si se llevan buenas relaciones gremiales mientras el 37% opina que no.

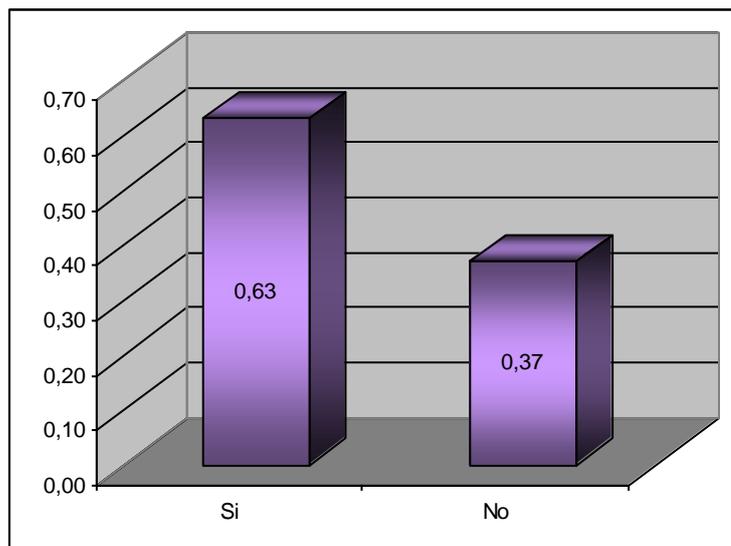
Tabla 4.14
Tabla de frecuencias de variable:
Buenas relaciones gremiales

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	19	0,63
No	11	0,37
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.12
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Buenas relaciones gremiales



Variable X13: Los pagos se realizan a tiempo

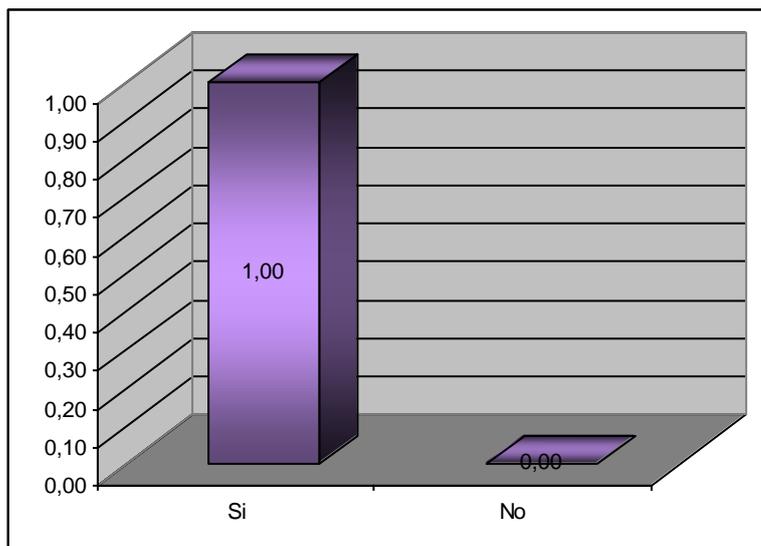
Como se puede observar en los resultados el 100% de la población opina que los pagos de sueldos se realizan a tiempo.

Tabla 4.15
Tabla de frecuencias de variable:
Los pagos se realizan a tiempo

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	30	1,00
No	0	0,00
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
 Alexandra Maldonado

Gráfico 4.13
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Los pagos se realizan a tiempo



Variable X14: Registros de los pagos

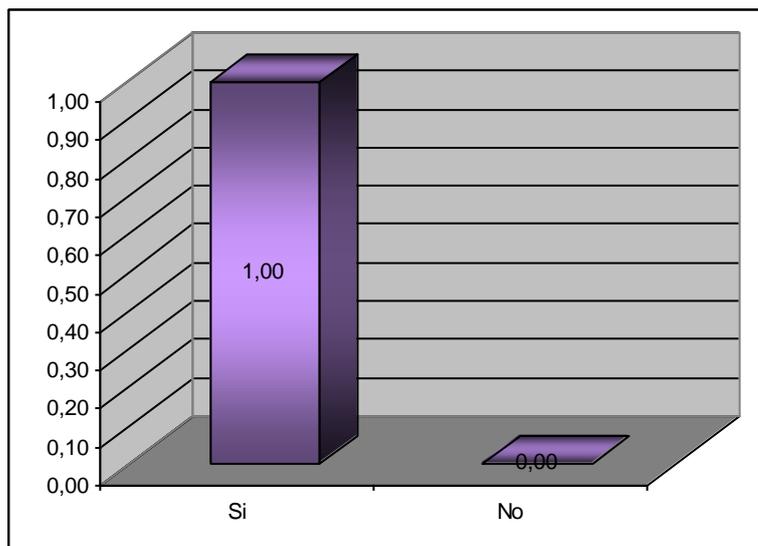
En esta variable obtuvimos como resultado que el 100% de la población dice que si se llevan registros de los pagos de su nómina.

Tabla 4.16
Tabla de frecuencias de variable:
Registros de los pagos

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	30	1,00
No	0	0,00
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
 Alexandra Maldonado

Gráfico 4.14
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Registros de los pagos



Variable X15: Registros de los empleados

En esta variable el resultado fue el siguiente: el 80% dice que si existe un registro con toda la información de los empleados al ingresar y durante su relación laboral y el 20% dice que no.

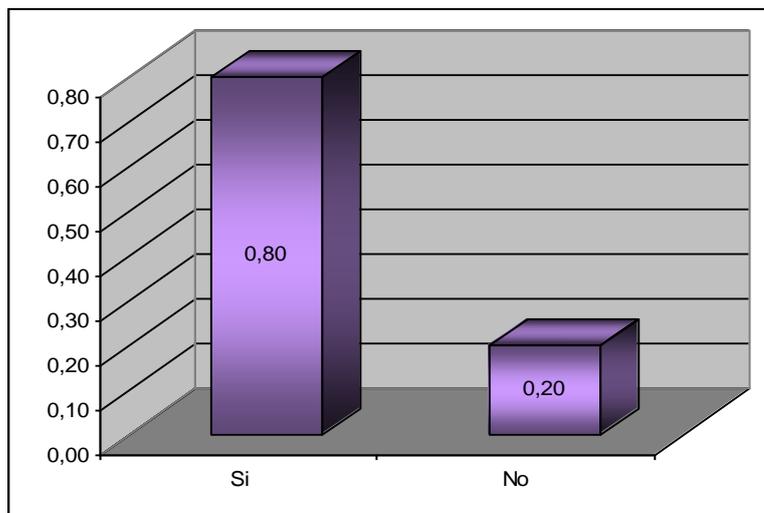
Tabla 4.17
Tabla de frecuencias de variable:
Registros de los empleados

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	24	0,80
No	6	0,20
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.15
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Registros de los empleados



Variable X16: Buena vigilancia

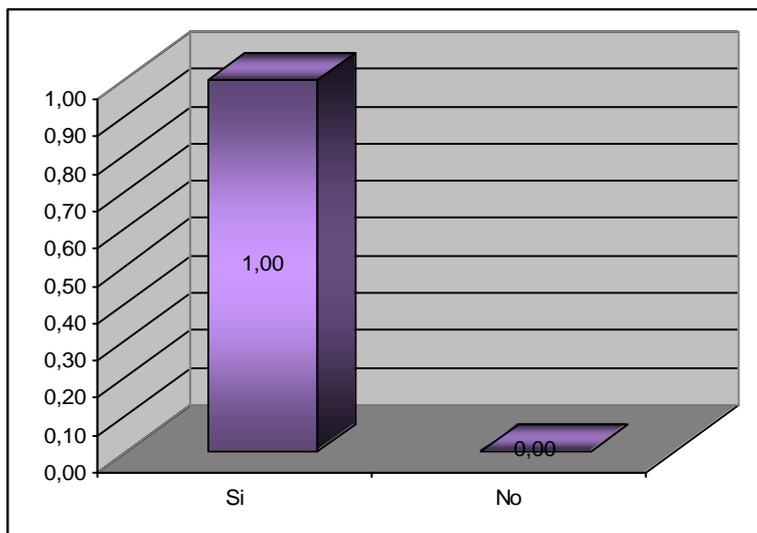
De acuerdo a los resultados de esta variable el 100% de la población opina que la vigilancia que brinda el personal de seguridad es buena y adecuada.

Tabla 4.18
Tabla de frecuencias de variable:
Buena vigilancia

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	30	1,00
No	0	0,00
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
 Alexandra Maldonado

Gráfico 4.16
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Buena vigilancia



Variable X17: Conoce la estructura organizacional

En el análisis de esta variable se puede observar que el 77% dice que si conoce la estructura organizacional de la empresa mientras el 23% opina lo contrario.

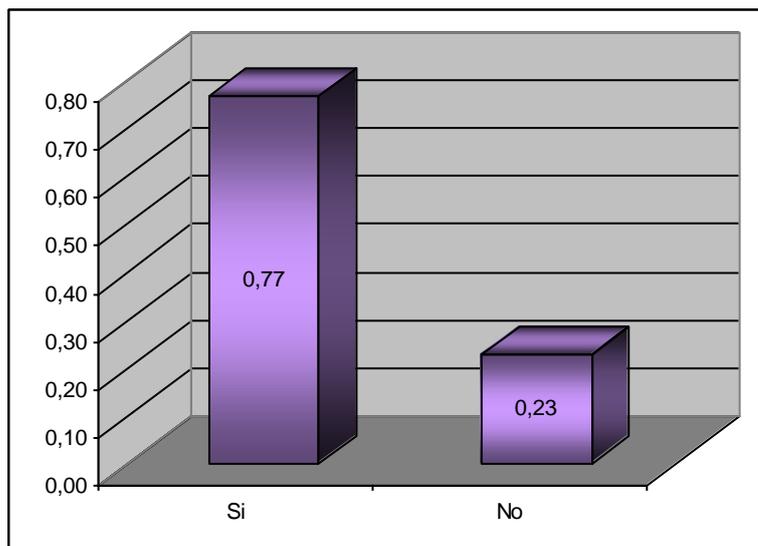
Tabla 4.19
Tabla de frecuencias de variable:
Conoce la estructura organizacional

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	23	0,77
No	7	0,23
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.17
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Conoce la estructura organizacional



Variable X18: Conoce la misión y visión

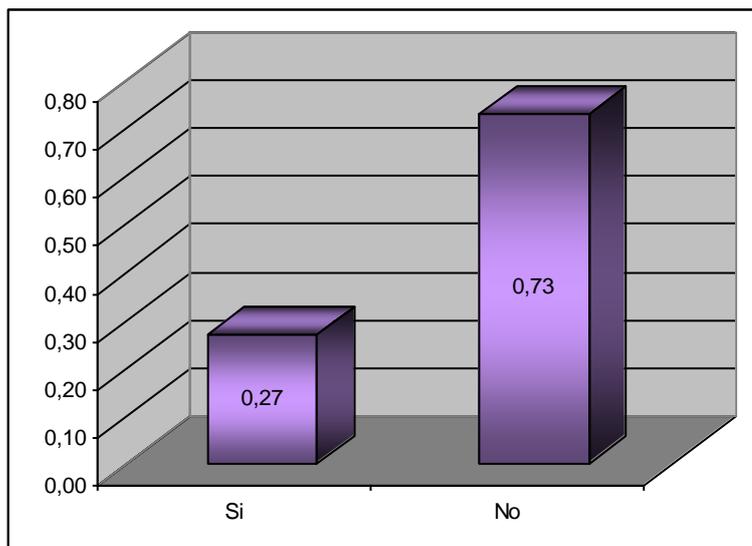
De acuerdo a los resultados el 27% declara que conocen la misión y visión mientras el 73% dice que no.

Tabla 4.20
Tabla de frecuencias de variable:
Conoce la misión y visión

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	0,27
No	22	0,73
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
 Alexandra Maldonado

Gráfico 4.18
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Conoce la misión y visión



Variable X19: Conoce las Políticas y Manuales de Procedimientos

El resultado fue el siguiente: el 70% de la población dice conocer las políticas y manuales de procedimientos de la compañía mientras el 30% dice que no.

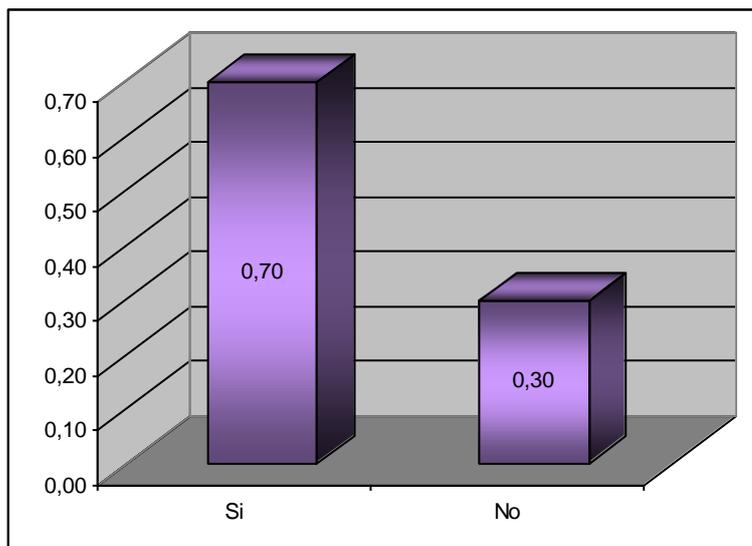
Tabla 4.21
Tabla de frecuencias de variable:
Conoce las Políticas y Manuales de Procedimientos

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	21	0,70
No	9	0,30
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.19
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Conoce las Políticas y Manuales de Procedimientos



Variable X20: Existe descripción de funciones

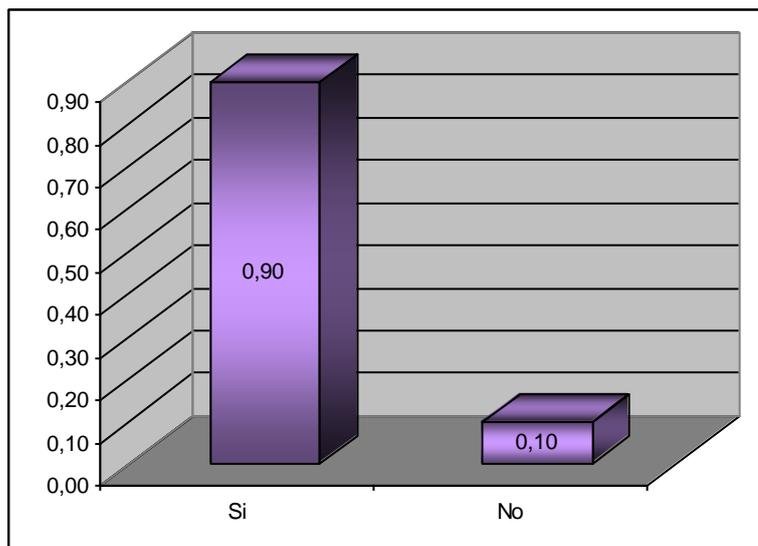
El 90% de la población opina que si existe una adecuada descripción de funciones para cada puesto mientras el 10% opina que no.

Tabla 4.22
Tabla de frecuencias de variable:
Existe descripción de funciones

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	27	0,90
No	3	0,10
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
 Alexandra Maldonado

Gráfico 4.20
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Existe descripción de funciones



Variable X21: Existe duplicidad de funciones

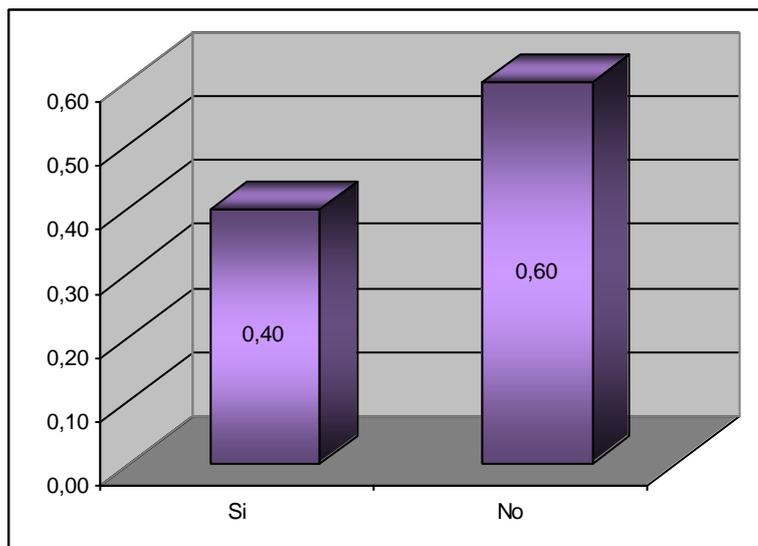
Esta variable presentó los siguientes resultados: el 40% dice que existe duplicidad de funciones y el 60% opina que no.

Tabla 4.23
Tabla de frecuencias de variable:
Existe duplicidad de funciones

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	0,40
No	18	0,60
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
 Alexandra Maldonado

Gráfico 4.21
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Existe duplicidad de funciones



Variable X22: Existe una adecuada separación de funciones

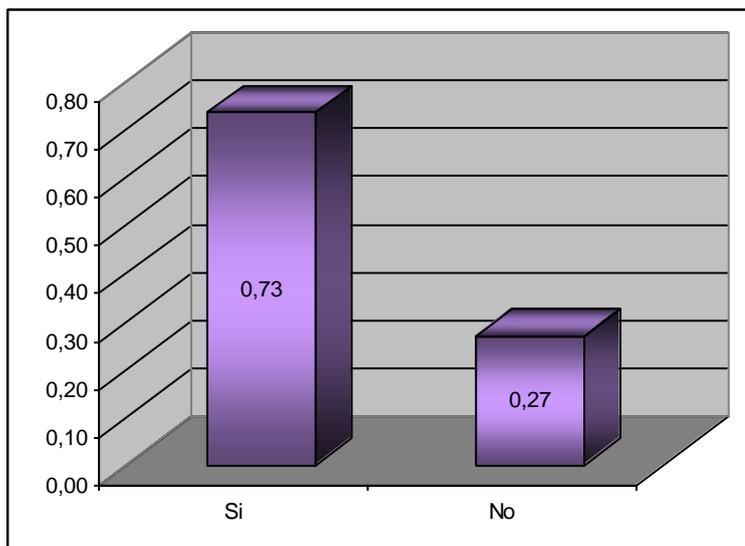
El 73% de la población opina que si existe una adecuada separación de funciones mientras el 23% opina lo contrario.

Tabla 4.24
Tabla de frecuencias de variable:
Existe una adecuada separación de funciones

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	22	0,73
No	8	0,27
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
 Alexandra Maldonado

Gráfico 4.22
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Existe una adecuada separación de funciones



Variable X23: Dinero en vez de vacaciones

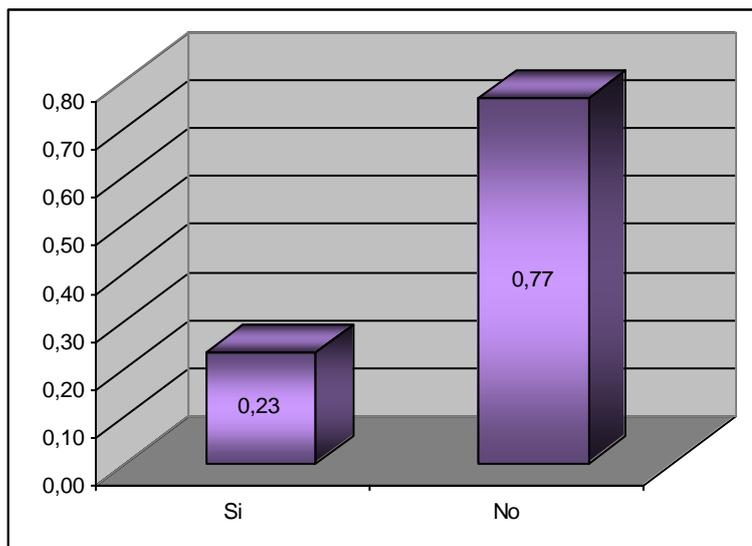
El 23% de la población declara que alguna vez la empresa les ha pagado las vacaciones en vez de tomar el tiempo que les corresponde.

Tabla 4.25
Tabla de frecuencias de variable:
Dinero en vez de vacaciones

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	0,23
No	23	0,77
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
 Alexandra Maldonado

Gráfico 4.23
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Dinero en vez de vacaciones



Variable X24: Conoce normas de conducta y ética

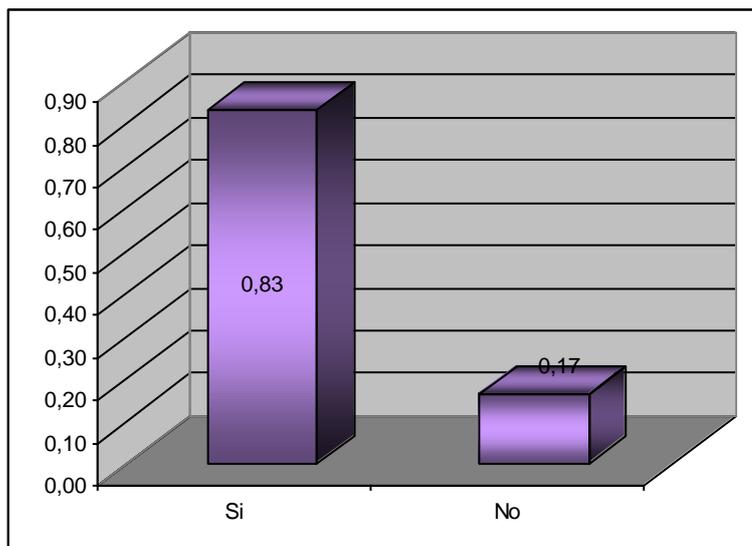
El 83% de la población afirma conocer las normas de conducta y ética establecidas en la empresa mientras el 17% dice lo contrario.

Tabla 4.26
Tabla de frecuencias de variable:
Conoce normas de conducta y ética

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	0,83
No	5	0,17
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
 Alexandra Maldonado

Gráfico 4.24
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Conoce normas de conducta y ética



Variable X25: Firmó cláusula de confidencialidad de la información de la empresa

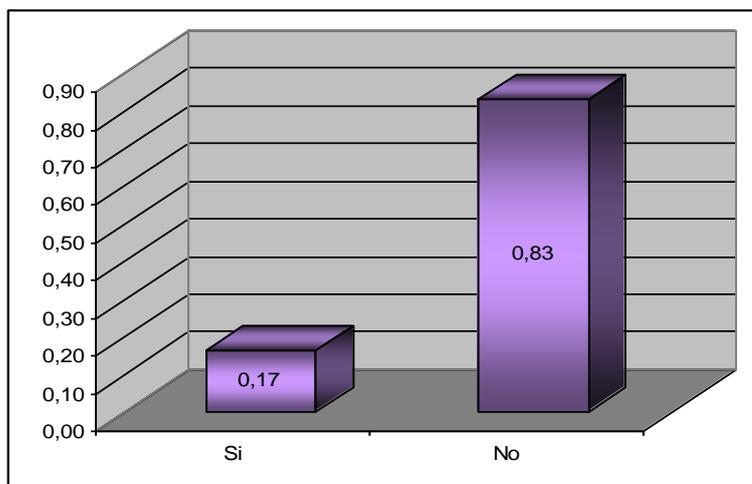
El 17% de la población afirma haber firmado una cláusula de confidencialidad de información de la empresa y el 83% dice no haberla firmado.

Tabla 4.27
Tabla de frecuencias de variable:
Firmó cláusula de confidencialidad de la información de la empresa

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	0.17
No	25	0,83
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
 Alexandra Maldonado

Gráfico 4.25
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Firmó cláusula de confidencialidad de la información de la empresa



Variable X26: Realizan otras actividades en horas de trabajo

El 93% de la población declara haber visto realizar otras actividades en hora de trabajo mientras el 7% dice que no.

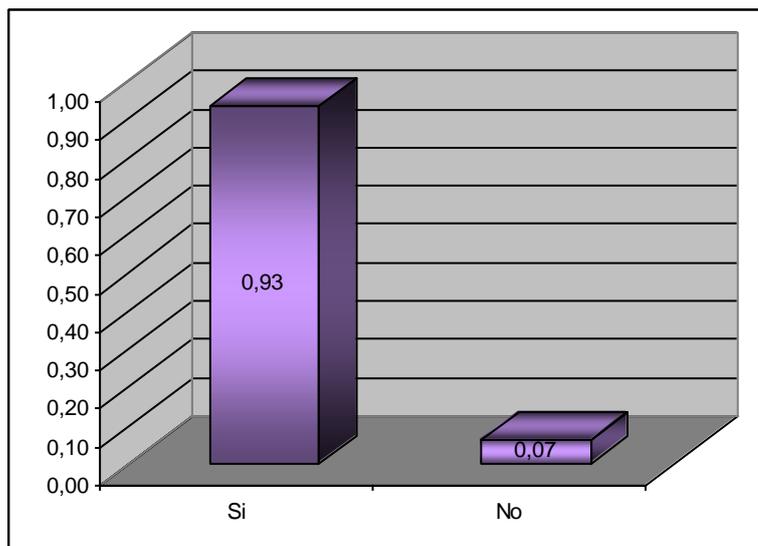
Tabla 4.28
Tabla de frecuencias de variable:
Realizan otras actividades en horas de trabajo

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	28	0,93
No	2	0,07
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.26
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Realizan otras actividades en horas de trabajo



Variable X27: Uso indebido de materiales y equipos

El 83% de la población afirma haber observado un uso indebido de materiales y equipos que son propiedad de la empresa y el 17% dice no haber visto esta irregularidad.

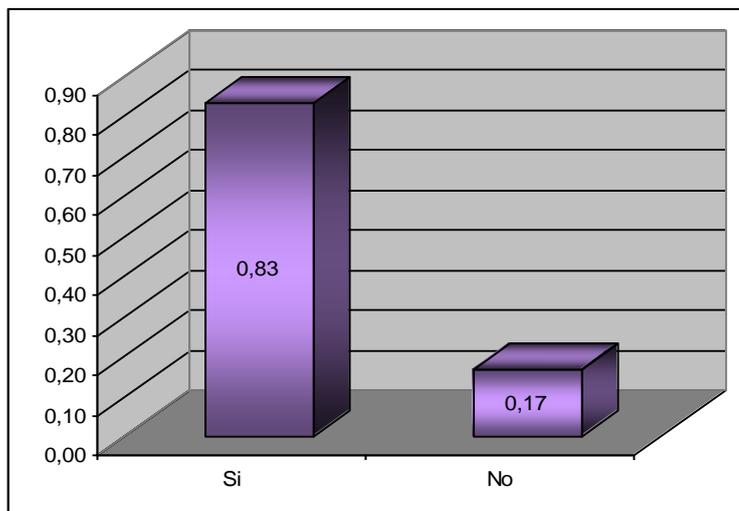
Tabla 4.29
Tabla de frecuencias de variable:
Uso indebido de materiales y equipos

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	0,83
No	5	0,17
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.27
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Uso indebido de materiales y equipos



Variable X28: Cumplen leyes

El total de la población opina que la empresa cumple con las leyes vigentes en todas sus actividades.

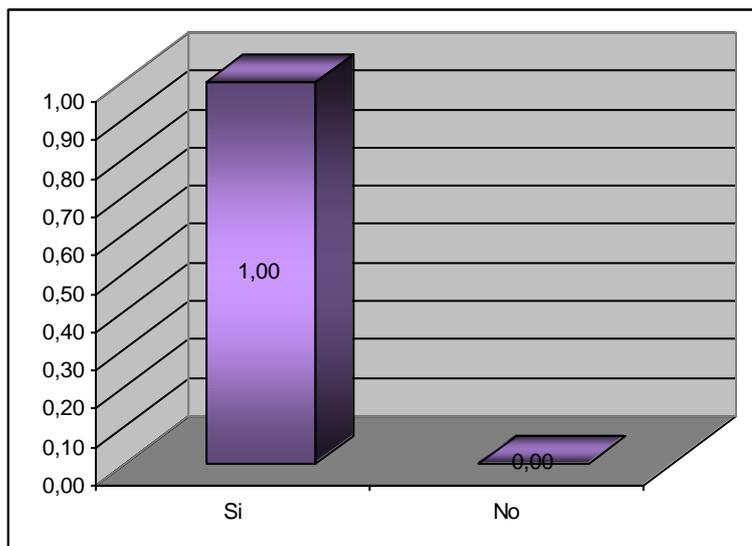
Tabla 4.30
Tabla de frecuencias de variable:
Cumplen leyes

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	30	1,00
No	0	0,00
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.28
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Cumplen leyes



Variable X29: Cargos políticos o tráfico de influencias

El 100% de la población dice que no han ocurrido casos de empleados que lleguen a ocupar cargos políticos y lleguen a hacer uso del tráfico de influencias.

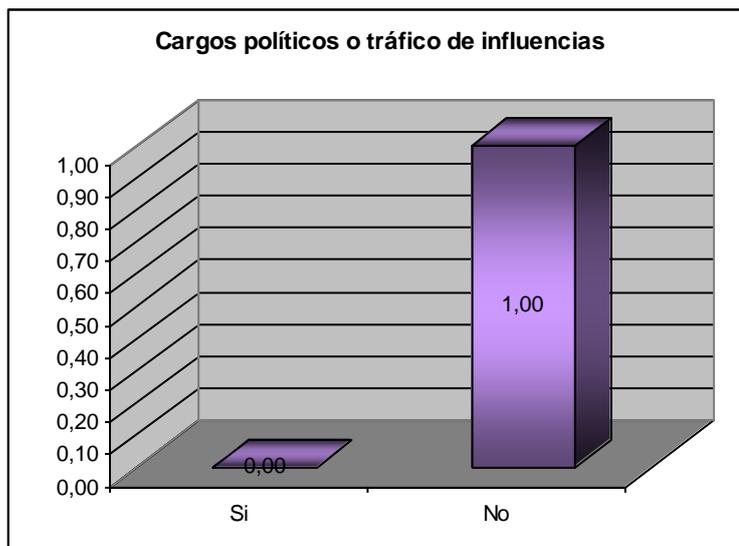
Tabla 4.31
Tabla de frecuencias de variable:
Cargos políticos o tráfico de influencias

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0,00
No	30	1,00
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.29
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Cargos políticos o tráfico de influencias



Variable X30: Conoce relaciones de trabajadores con clientes, proveedores o competidores

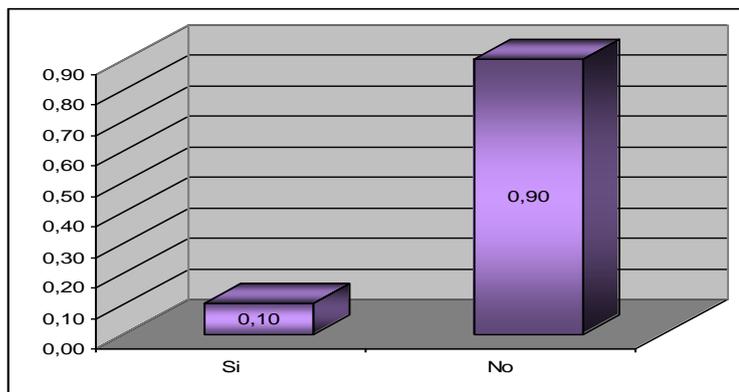
El 10% de la población declara conocer casos de trabajadores que tienen algún tipo de relación con clientes, proveedores o competidores mientras el 90% dice lo contrario.

Tabla 4.32
Tabla de frecuencias de variable:
Conoce relaciones de trabajadores con clientes, proveedores o competidores

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	0,10
No	27	0,90
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.
Alexandra Maldonado

Gráfico 4.30
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Conoce relaciones de trabajadores con clientes, proveedores o competidores



Variable X31: Coimas, sobornos u obsequios

El 80% de la población declara conocer casos de personas que ofrecen coimas, sobornos u obsequios al personal.

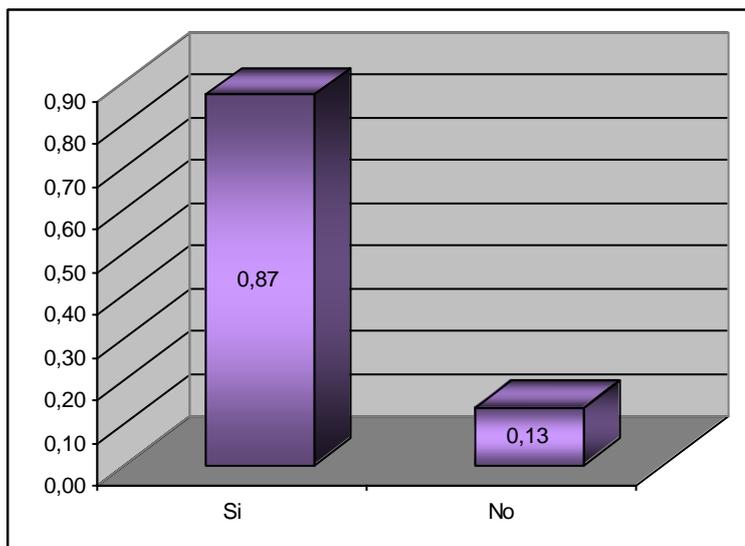
Tabla 4.33
Tabla de frecuencias de variable:
Coimas, sobornos u obsequios

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	26	0,80
No	4	0,13
TOTAL	30	1,00

Fuente: Cuestionario para evaluar políticas establecidas de recursos humanos.

Alexandra Maldonado

Gráfico 4.31
Histograma de frecuencias relativas de variable:
Coimas, sobornos u obsequios



4.7 Indicadores

Rotación del personal = 2%

Conclusión: Este resultado está relacionado con el número de renunciaciones que hubo en todo el personal en 1 año. El cual considero que está en un porcentaje bajo y se debe a que la gente aprecia su trabajo y lo cuida asegurando su puesto.

Capacitación al personal= 47%

Conclusión: Del total de los empleados de la empresa el 47% recibe capacitación para mejorar en su trabajo.

Visión= 33%

Conclusión: Del 100% de los empleados sólo el 33% conoce la misión de la empresa.

Misión= 42%

Conclusión: El 42% de los empleados conoce la misión de la empresa.

Nivel de cumplimiento de políticas= 70%

Conclusión: Existe un 70% de nivel de cumplimiento de las políticas establecidas en la empresa por parte de los empleados.

Empleados tercerizados= 60%

Conclusión: Del 100% de los empleados el 60% es tercerizado.

Empleados estables= 40%

Conclusión: Del 100% de los empleados el 40% es estable.

Objetivos alcanzados= 80%

Conclusión: De los objetivos fijados en la empresa existe un 80% de cumplimiento de los mismos.

Relación entre los tipos de sueldos

Obreros vs. Empleados= 49%

Este indicador revela que el sueldo de los obreros es el 49% del sueldo de los empleados y esto guarda relación con el nivel de vida y capacitación que los diferencia.

Obreros vs. Supervisores= 35%

Este resultado indica que el sueldo de los obreros es el 35% del sueldo de los supervisores.

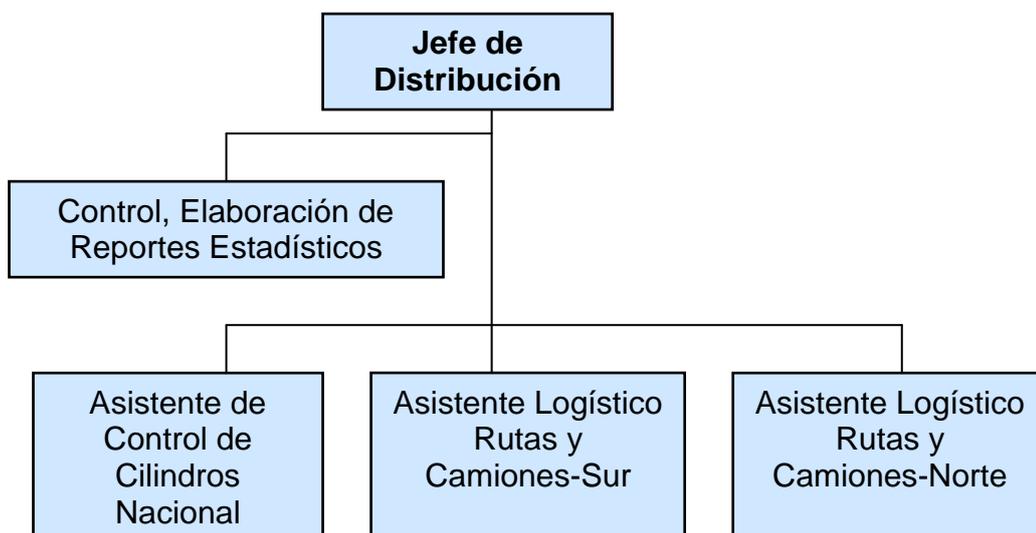
Obreros vs. Gerentes= 16%

Este resultado indica que el sueldo de los obreros es el 16% del sueldo de los gerentes.

4.8 Departamento de Distribución

4.8.1 Organigrama

Gráfico 4.32
Organigrama del Departamento de Distribución



Fuente: La empresa

4.8.2 Funciones y actividades

Cargo: Control y Elaboración de Reportes Estadísticos

Reporte: Jefe de Distribución

Habilidades: Manejo Office de Windows, Visual Basic, Redes

Experiencia con Bases de Datos y Archivos

Experto en Estadística

Actividades: Soporte de EYE Office para Distribución

Recepción y Control de Movimientos

Elaboración de reportes de control

Liquidaciones de Camiones y Cilindros

Archivos

Cargo: **Asistente Control Cilindros Nacional**

Reporte: Jefe de Distribución

Habilidades: Manejo Utilitarios de Windows, Word, Excel

Movilización Propia

Actividades: Ingresos, Bajas y Control de Envases

Cierres de Rutas y Cilindros

Inventario Diario de Envases

Elaboración de Contratos Comodato

Control de Garantías y Pólizas de Seguro

Control e Inventario de Cilindros en Clientes

Cargo: **Asistente de Logística Rutas y Camiones Guayaquil**

Reporte: Jefe de Distribución

Habilidades: Manejo utilitarios de Windows, Word, Excel

Experiencia en operación de camiones

Conocimiento de Seguridad en Envases

Conocimiento de Guayaquil y Vías de Acceso

Actividades: Control de Contratistas de Camiones

Elaboración y Optimización de Rutas

Despacho Nacional de Gases

Control de cilindros stock en patios

Reportes de Camiones

Cargo: **Asistente de Logística Rutas y Camiones Quito**

Reporte: Jefe de Distribución

Habilidades: Manejo utilitarios de Windows, Word, Excel

Experiencia en operación de camiones

Conocimiento de Seguridad en Envases

Conocimiento de Quito y Vías de Acceso

Actividades: Control de Contratistas de Camiones

Elaboración y Optimización de Rutas

Despacho Nacional de Gases

Control de cilindros stock en patios

Reportes de Camiones

4.8.3 Organización

El Departamento de Distribución depende según el organigrama de la empresa de la Gerencia de Producción.

4.8.4 Recursos

La organización de los recursos del departamento es repartido de la siguiente forma: 71% fletes, 25% sueldos, 4% otros.

El costo de operación de distribución y logística es conocido, se determina todos los años por el mes de septiembre en el cual se aprueba el presupuesto en base a objetivos.

Este costo es bastante detallado, ya que es posible identificar las facturas que han sido cargadas a cada uno de los centros.

El cálculo de costo de operación de cada centro se trabaja con la información de contabilidad de: facturas de gastos, de servicios y/o mano de obra contratada, de mano de obra propia, etc. Se relaciona contra # de m³ despachados, # de Km. recorridos.

El costo de operación es conocido y se registra contablemente en las cuentas del D02. Para los cálculos de operación y costos individuales del transportista utilizamos un sistema.

4.8.5 Misión y Visión

Como departamento no tienen misión y visión pero si tienen objetivos.

4.8.6 Objetivos

Los desafíos

- Mejorar el nivel de servicio para liderar la posición en el mercado (DPL>95%).
- Optimizar operaciones logísticas que apuntan a la reducción del costo (CYD).
- Mejorar el manejo de los cilindros para reducir el agujero negro substancialmente (CYD>50000 cilindros en Sudamérica).

Tienen establecido a CYD (Crecimiento y Desarrollo) que es un plan que se resume en crecer a bajo costo el cual es a largo plazo. Con CYD manejamos indicadores que están en continúa revisión.

4.8.7 Desarrollo Organizacional

- Asegurar que los administradores del departamento entienden la nueva tecnología y puedan desarrollar sus equipos para obtener beneficios operacionales.
- Enseñar a los administradores del departamento a ser líderes y hombres de negocios al mismo tiempo.
- Construir puentes entre el área comercial y los clientes para desarrollar nuestro negocio de servicio basado en la nueva tecnología.

Cabe mencionar que los objetivos y metas son comunicadas a los empleados de acuerdo a las funciones que realicen para llevarla a cabo. Es decir, no todos los empleados conocen todos los objetivos propuestos.

4.8.8 Descripción detallada de los procedimientos de despacho y entrega del producto

La compañía utiliza un software llamado EYE Office que es un sistema online, que permite planificar rutas, emisión de índices y reportes, llevan el control de los pedidos y de los clientes, por lo tanto los procedimientos de trabajo que tienen deben acoplarse al sistema.

4.8.8.1 Centro de atención al cliente CAC

- Existe el Centro de Servicios al Cliente en el área adyacente al punto de ventas con una sola puerta de acceso y aislada de visitas e interrupciones.
- En esta sección trabajarán 2 personas: una dedicada a la atención de los clientes y la otra con suficientes conocimientos de los productos.
- Adicionalmente en esta área se encontrará la secretaria del depósito que maneja retail (ventas al por menor) para recibir directamente del CAC los pedidos que no son de clientes atendidos por nosotros pero que llaman a nuestra central telefónica.
- El CAC tendrá como herramientas de trabajo: Computadores habilitados con el icono de pedidos del EYE Office y el Lotus Notes, impresora láser, centrales telefónicas para cada una de las 2 personas programadas de tal manera que las llamadas pasen a la siguiente central en caso de estar ocupada, fax y/o fax módem, extensión telefónica de la central administrativa y el sistema 1-800-GASCON.
- La secretaria de retail tendrá como herramienta de trabajo un computador solo con Lotus Notes, una extensión telefónica interna y una central base de radio para comunicación con sus camiones.
- Todos los pedidos, reclamos y solicitudes de clientes recibidos por el CAC, deben ser registrados en el sistema EYE Office. Las llamadas

de clientes que ingresan por la central administrativa, deben ser enviadas al CAC.

- Las llamadas recibidas por el CAC, no pueden ser transferidas a ningún funcionario interno de Gas Confiable, en caso de que ingresen, se debe instruir que llamen a la central administrativa.

4.8.8.2 Distribución y Despacho

- El programador de viajes de Guayaquil, con los pedidos ingresados por el CAC, prepara las rutas, carga el camión, emite el lista de pedidos, verifica el despacho y procesa la facturación.
- El ayudante de programación, actúa inicialmente como asistente de patio, como enlace entre el programador de viajes y llenado. Comprueba que lo solicitado en la lista de pedidos sea igual a lo cargado en el camión y en caso de diferencias, retorna las novedades al programador de viajes.
- Los despachadores separan los cilindros y mercadería que están programados para ser enviados en los camiones, registran los cambios a la carga del camión en función de la disponibilidad de

productos y registran los números de los envases en el reverso de la lista de pedidos.

- El ayudante de programación toma los documentos del camión (facturas, guías de remisión, planillas de reparto), adjunta papeles necesarios para las rutas (registro de movimiento de envases, facturas manuales, guías de remisión manuales, ingresos egresos), guarda los que necesita para el control al retorno del camión y entrega el grupo de documentos al chofer con quien previamente confirma la cantidad de cilindros embarcados y soportados por documentos.
- El guardia suma la cantidad de envases que soportan los documentos, cuenta los embarcados en el camión, confirma con el chofer la cantidad, anota los datos en el control de camiones de su bitácora (kilometraje, nombres, cantidad de envases), solicita la firma del chofer y autoriza la salida del vehículo.
- El camión reparte los envases en los clientes de acuerdo a lo programado, anotando en su hoja de movimiento de envases todas las transacciones y novedades encontradas durante la ruta.
- Al retorno, el guardia suma la cantidad de envases que de los documentos, los cuenta, verifica los llenos con los números que salieron, confirma con el chofer la cantidad, anota los datos en el control de camiones de su bitácora (kilometraje, cantidad de envases) y autoriza el ingreso del vehículo.

- El despachador recibe los cilindros llenos y vacíos que trae el camión y firma su conformidad en el movimiento de envases.
- La Asistente de Control de envases, toma los documentos que trajo el camión, recibe el dinero, prepara el depósito, cuadra los cilindros, ingresa las devoluciones y prepara los documentos de regularización de contratos.

4.8.8.3 Atención cuando el cliente se acerca a la empresa

Este procedimiento funciona cuando el cliente se acerca personalmente a la compañía a hacer el pedido y retirar el producto.

- El cliente al ingresar es registrado en el documento Control de Fábrica por el guardia de seguridad.
- El despachador recibe el cilindro, registra el pedido del cliente y lo envía a facturación mientras despacha su pedido.
- En facturación proceden a emitir la factura y a recibir el dinero si es de contado o a verificar la firma si es de crédito.
- Con la factura autorizada, el cliente se acerca a la rampa de despacho para recibir su producto.
- El guardia a la salida registra en su Control de Fábrica el cilindro y retiene la copia que autoriza la salida del producto.

- Al final del día el guardia entrega las copias retenidas al facturador y el Control de Fábrica al Asistente de Control de envases para el cuadro diario.

4.8.8.4 Cuadre diario de cilindros

- Los cilindros son contados diariamente a las 06h00 por el Asistente de Programación y un guardia de seguridad, a excepción de los domingos y feriados.
- Los guardias llevan un control manual de los envases que ingresan y egresan de las instalaciones, de manera que al final del día el inventario inicial más los envases que han ingresado menos los envases que han egresado, tienen que cuadrar con el inventario del día siguiente.
- La empresa por su lado, al inventario diario le suma y resta los ingresos y egresos de envases del día obtenido del sistema y ese saldo tiene que cuadrar con el inventario del día siguiente y con el inventario que tiene el guardia.
- Para facilitar la tarea utilizarán el formulario llamado Hoja del Inventario que se adjunta a este procedimiento.

- El resultado del inventario debe ser entregado en la mañana al Jefe de Distribución para comprobar el cuadro.

4.8.8.5 Llenado

- El llenador debe registrar la cantidad de producción obtenida en el sistema para que pueda funcionar el resto de las operaciones.
- El despachador debe tener acceso al sistema en la oficina de despachadores tanto para registrar los pedidos de cuando el cliente se acerca a hacer el pedido a la empresa como producción.

4.8.9 Descripción general del proceso

Aquí describimos de forma general el proceso de distribución de cilindros desde que recibimos el pedido hasta el regreso del camión a la empresa.

El CAC recibe la llamada de pedido de producto ó servicio. En caso de servicio la transfiere al departamento indicado, por ejemplo al departamento de Ingeniería y Servicios. Si es solicitud de producto, explica al cliente que tiene que firmar un Contrato de Comodato de Envases en el cual se exige

una garantía (esta consiste en un pagaré a la orden), se verifica que exista el producto en inventario. Envía la solicitud a la persona de Distribución - Despachos, quien organiza la ruta y prepara la documentación (remisión ó factura). El call center recibe la llamada de pedidos, reclamos o solicitudes y los ingresa al sistema EYE Office. Distribución revisa esos pedidos prepara las rutas y emite un lista de pedidos. Los despachadores preparan la carga y en caso de diferencias entre el lista de pedidos y la carga real, la registran para su corrección. Distribución verifica la carga, factura los pedidos y completa con sodero (lechero) para clientes que son de visita diaria. Al retorno se cuadran los envases y las facturas, se ingresan los pedidos de productos vendidos en el camino, facturamos los pedidos y se cierra el camión.

4.8.10 Procedimientos de entrega de los productos y de supervisión

Para entregar los cilindros la empresa utiliza una flota tercerizada. La supervisión la efectúan funcionarios de Gas Confiable, se evalúa el desempeño según los parámetros aplicables: kilometraje recorrido, número de entregas, documentos de remisión, etc. Cuentan con programas informáticos como el CIC (Control Individual de Cilindros) que es un control exacto de los envases y EYE Office.

4.8.11 Entrega del producto

El funcionario llega a donde el cliente con una remisión. A veces la entrega es automática, es decir sin que el cliente haga el pedido. Por eso con el 75% de los clientes hemos pactado que nosotros les controlamos su stock, los visitamos con sodero y les facturamos al regreso o de acuerdo a la periodicidad acordada previamente por los comerciales. Cerca del 25% de los clientes llaman para hacer pedidos y la mercadería sale facturada de acuerdo a su solicitud.

Un cliente cambia de entrega automática a “manual” a su gusto. Generalmente se le da a conocer y el cliente escoge lo que más le conviene. La compañía trata de que sea automático para que el cliente no tenga la molestia de llamar. Cree que un cliente que no necesita llamar tampoco necesita llamar a la competencia.

4.8.12 Entrega automática

La planificación de rutas en Distribución gaseosa la efectúa el encargado de despachos de acuerdo con los pedidos que se tengan para entregar cada día. Las entregas inter-regionales en Distribución gaseosa normalmente se planifican cuando se tiene un número mínimo de cilindros para enviar.

La planificación de rutas en Distribución Líquida, se programa con la ayuda de el programa LCS (Liquid Control System), que es un programa de control de líquidos, que recibe alimentación continua de niveles en tanques de almacenamiento, consumos en cliente, cantidades entregadas, distancias a recorrer, etc. La programación estará centralizada, teniendo funcionarios de soporte en las diferentes regiones.

Ejemplo: La entrega automática es dividida de acuerdo con la región geográfica del cliente y su distancia hasta el punto de producción y distribución más próximo. La entrega es supervisada por operadores dentro de una central de operación regional, usando un sistema de información desarrollado internamente.

Los clientes no son muchos y son conocidos. La experiencia nos permite hacer unos cuadros en una hoja electrónica con los que planificamos el sodero que debemos enviar.

4.8.13 Procedimiento en caso de problemas en la entrega o reclamos

Se registra en el sistema de reclamos del CAC que tiene plazos definidos para su solución. El responsable del CAC tiene acceso y presenta informes sobre las soluciones.

Existe una base de datos de quejas y reclamos, pero no debidamente divulgada pero sí disponible para todos los empleados

Entre los principales motivos de reclamos tenemos: 1) pérdida de cilindros y 2) fallas de suministro.

4.8.14 Devolución de productos por defecto

Se registran en el CAC como reclamos. No existe un formulario para que llene el cliente. Las fallas más frecuentes son bajas presiones en cilindros y mal funcionamiento de los termos. Todos los sectores de la empresa pueden consultar la base de datos.

4.8.15 Procedimiento de recolección de información de los clientes

Los conductores están constantemente en contacto con clientes y por esto son una importante fuente de información. Existe una manera de captura de esta información, almacenamiento y distribución para los interesados (área de ventas, contact center, gerencias, etc.). No tienen un sistema formal para la recolección de información de los clientes. Las observaciones se anotan en el registro del Movimiento de Envases.

4.8.16 Promedio de entrega de cilindros

Hacen aproximadamente 848 viajes (salidas) y entregamos a 3482 clientes por mes. Entregan directo a clientes 21390 cilindros equivalente y transfieren a otros puntos de venta 10501 cilindros equivalentes. En Gases Medicinales entregan O₂, N₂O, CO₂, LOX

4.8.17 Comunicación

4.8.17.1 Comunicación con el resto de la empresa

Se trabaja coordinadamente con el resto de la empresa. A través del EYE Office se mantienen informados de los pedidos. Hay buena comunicación informal pero no tienen acceso al resto de información de la empresa.

4.8.17.2 Comunicación con los clientes

La atención a los clientes se canaliza a través del CAC. Los clientes mantienen mucha comunicación informal con los funcionarios de distribución y conductores. Hay una línea 1800.

4.8.17.3 Comunicación con los conductores

Dos camiones y la ambulancia que transportan cilindros medicinales tienen celulares. Los camiones de retail tienen radio.

4.8.18 Proceso de Facturación

Las facturas son emitidas por un sistema automático propio de la empresa. En el caso en que no se encuentre operativo, se remite manualmente para posteriormente facturar por el sistema. Tenemos facturas y remisiones manuales para contingencias. Se facturan por unidad los productos y no por el camión. Si se ha cometido un error en la facturación se emite una nota crédito a favor del cliente, ó se corrige.

4.8.19 Reuniones con los empleados para discutir problemas

Si se hacen reuniones para discutir performance, posibilidades de mejora, problemas enfrentados, soluciones, cuando preparamos entrenamientos o para discutir asuntos de seguridad. La frecuencia es variable, en promedio debe ser unas 3 o 4 veces por año. Se les comunica a los empleados vía Lotus o telefónicamente. Si existen problemas se hacen reuniones recurrentemente.

4.8.20 Garantías para el préstamo de cilindros

Actualmente la Compañía mantiene dos tipos de contratos que son utilizados para la entrega de cilindros a los clientes en calidad de préstamo. El primer tipo de contrato se realiza cuando el cliente entrega dinero como garantía de la recepción de los cilindros, el que es depositado en las cuentas de Gas Confiable, registrándose como contrapartida un pasivo denominado “Depósitos en Garantía”, este se aplica cuando se entregan hasta 3 cilindros al cliente y el segundo tipo de contrato se realiza cuando el cliente entrega un documento como garantía del cilindro recibido. Los dos tipos de contratos tienen una cláusula que renueva automáticamente los contratos si ninguna de las partes se opone a lo contrario.

4.8.21 Control de Cilindros

- Hacen inventarios quincenales y quieren implementar Inspectores de envases, que es un cargo que en la actualidad no existe.
- Cuando se recibe el envase se verifica el estado. También lo hace el encargado de llenado. Se es muy cuidadoso con esto, especialmente con la presión del cilindro.
- En caso de existir cilindros en mal estado se lo separa y se lo envía a mantenimiento de envases o se lo marca para que no se lo llene.
- Gas Confiable introduce el Sistema de Control Individual de Cilindros CIC, mediante el uso de código de barras.

- A partir de ahora todos los cilindros de propiedad de Gas Confiable llevan tres etiquetas autoadhesivas con el código de barras que corresponde al número de serie único del cilindro. Este es un sistema automático que permitirá rastrear cada cilindro propiedad de Gas Confiable en cualquier parte del Ecuador.

4.8.22 Normas para entrega de cilindros en préstamo

Los cilindros que Gas Confiable posee son para vender los productos que comercializamos, por ello no deben ser vendidos sino solamente entregados en préstamo para ser usados en la compra de nuestros gases.

4.8.22.1 Contrato de Comodato Clientes grandes y distribuidores (4 o más cilindros)

- Valor de cada cilindro US \$50
- Valor de cada termo US \$2000
- Garantía una Letra por el 100% del valor del contrato
- Cobro de mantenimiento mensual
- Cobro del seguro anual o mensual
- (Opcional 100% Garantía Bancaria o Póliza de Seguros)

4.8.22.2 Contrato de Comodato Clientes pequeños (menos de 4 cilindros)

- Valor de cada cilindro US \$150
- Garantía en efectivo por el valor del contrato
- No cobro de mantenimiento mensual
- No cobro del seguro anual o mensual

4.8.22.3 Contrato de Comodato Clientes Gases Medicinales

- Carta y/o receta médica y/o informe del trabajador social del Hospital Gubernamental, Público, etc.
- Valor de cada cilindro US \$150
- Valor de cada regulador US \$150
- Valor del equipo de oxígeno US \$300
- En efectivo una garantía por el 100% del valor del contrato.
- No cobro de mantenimiento mensual
- No cobro del seguro anual o mensual
- Obligadamente la entrega es a domicilio en nuestros vehículos.

4.8.22.4 Contrato de Comodato Clientes Gases Medicinales - casos especiales

- Valor de cada cilindro US \$150
- Valor de cada regulador US \$150
- Valor del equipo de oxígeno - terapia US \$300

4.8.22.4.1 Personas de escasos recursos

- Garantía en efectivo (US \$35 por el cilindro y US \$25 por el regulador), adicionalmente un pagaré por el 130% del valor del contrato y avalizado por un garante.
- No cobro de mantenimiento mensual
- No cobro del seguro anual o mensual
- Entrega a domicilio en vehículos de la compañía.
- Certificación de la Trabajadora Social o Director del Hospital Gubernamental, etc. respecto a las condiciones económicas del paciente y la necesidad de usar oxígeno.
- El Contrato deberá estar autorizado por el área de negocios.

4.8.22.4.2 Personal de Gas Confiable

- Garantía en letra de cambio o pagaré por el 100% del valor del contrato.

- El arriendo del regulador medicinal será por un tiempo máximo de un año, pasado el cual se facturará el equipo.
- Cobro de arriendo del regulador y mantenimiento del cilindro.
- El contrato deberá estar autorizado por el área de negocios.

4.8.22.4.3 Funcionarios Especiales de Hospitales e Instituciones Gubernamentales.

- Garantía en letra de cambio o pagaré por el 100% del valor del contrato.
- No cobro de arriendo
- No cobro del seguro anual o mensual
- A criterio del área de negocios se podrá mejorar las condiciones de entrega del cilindro o regulador, por ejemplo cobrar arriendo o parte de la garantía en efectivo.
- El contrato deberá estar autorizado por el área de negocios.

4.9 Problemas encontrados con los contratos de préstamos de envases en sures

Los contratos de préstamos de envases en sures, se los hacía dejando como garantía un cierto valor de dinero (usualmente el costo del envase en

sucres). Cuando en el mercado subía el precio del envase por la inflación, la garantía debía ser aumentada, esto causaba los siguientes problemas:

1. El cliente se rehúsa a aumentar su depósito.
2. El valor del dinero no se lo tomaba en cuenta.
3. Si el cliente se opone a renovar su contrato, la ejecución consiste en tomar el dinero en garantía. Esto es lo que usualmente hacia el cliente.
4. La empresa perdía el cilindro, el cliente perdía la garantía.
5. La empresa tenía que facturar el cilindro al valor de la garantía para darlo de baja y cubrir la factura con el dinero de la garantía.
6. Cuando eso no ocurría, los contratos como los de 1986 se mantienen vigentes aunque se sabe que nunca recuperarán el cilindro.
7. La empresa se resiste a facturar cilindros para no darlos de baja.

4.10 Hallazgos

Hallazgo 1

Condición

Dados los problemas provenientes de los contratos de préstamo de envases en sucres expresados anteriormente, existen contratos firmados desde el año 1986 que se entienden se hallaban vigentes con base en la cláusula de

renovación automática y que no se ha tomado una decisión para renovarlos en dólares con el cliente o darlos de baja.

Criterio

Actualización periódica de los contratos y garantías.

Causa

Contratos difíciles de renovar porque las garantías fueron pactadas en sucres y el cliente se niega a renovarlas.

Efecto

Al no renovarse el contrato, no se ha renovado la garantía. La compañía ha perdido muchos envases que no han sido devueltos por los clientes, quienes piden que ejecuten la garantía, pero dado que la garantía no cubre el valor real del cilindro la empresa no ha procedido a realizarlo. Esta falla incide en forma muy significativa en los estados financieros por el alto costo de los envases y la gran cantidad que se encuentran en el “hueco negro”.

Hallazgo 2

Condición

Por el hecho de que la empresa recibe documentos como garantía de los envases prestados, en algunos casos los documentos recibidos en garantía se hallaban vencidos a la fecha de nuestra revisión. Están intentando renovar las garantías, en poco tiempo algunas de ellas deben darlos de baja por irrecuperables.

Criterio

Actualización periódica de los documentos recibidos en garantía a la fecha de su vencimiento.

Causa

Hay algunos contratos muy antiguos que son difíciles de renovar y por lo tanto tampoco se ha renovado la garantía. También por la cláusula de renovación automática de los contratos.

Efecto

Los cilindros entregados a clientes cuyos contratos se encuentran vencidos no cuentan con la debida garantía para cubrir sus valores en caso de pérdidas y no habría forma de reclamarles a los clientes ya que no existe tal garantía a la fecha.

Hallazgo 3**Condición**

La Compañía recibe, en algunos casos, como garantías por los préstamos de los cilindros a sus clientes documentos cuya gestión legal de recuperación sería muy demorada.

Criterio

Contar con garantías que cubran eventuales pérdidas y problemas con los envases prestados a clientes.

Causa

Usar como garantías documentos cuya gestión legal de recuperación es muy demorada y no usar pólizas por sus altos costos.

Efecto

Se demorara la recuperación de los cilindros y se pueden generar una pérdida de los mismos ya que se pierde mucho tiempo y dinero en hacer efectivas esas garantías.

Hallazgo 4

Condición

No se realiza un seguimiento periódico de la existencia de los cilindros en poder de los clientes, mediante la visita a los mismos, llamadas telefónicas de control, inventario de dichos cilindros, etc. Ese problema constituye la llamada fuga de cilindros que son aprovechados por la competencia al usarlos como propios.

Criterio

Constatación y vigilancia de los envases en poder de clientes.

Causa

Solamente lo hacen en base a muestreo o cuando detectan alguna anomalía o a pedido del cliente o del vendedor. Los clientes normalmente son los mismos y sus consumos son regulares. No han visto la necesidad de hacerlo.

Efecto

Posible pérdida de cilindros y problemas en la localización de los mismos. Los cilindros propiedad de Gas Confiable pueden estar siendo llenados con gases de la competencia.

Hallazgo 5**Condición**

Debido al aumento de la demanda de los clientes, eventualmente se vuelve insuficiente el stock de cilindros con que cuenta la empresa.

Criterio

Se debe satisfacer rápidamente las necesidades y requerimientos de los clientes.

Causa

No sólo se debe cubrir los pedidos de los clientes industriales o de empresas, también se atiende a gran cantidad de clientes particulares que muchas veces no consumen mucho y no aprecian su valor porque no pagan arriendo. Otro motivo es que ha aumentado la producción por el también aumento de los clientes.

También se debe a la fuga de cilindros o pérdida de los mismos.

Efecto

No se pueden cubrir los pedidos de los clientes eficaz y eficientemente causando molestias a los mismos por lo que se desmejora la imagen de la empresa y por supuesto existen pérdidas económicas.

Hallazgo 6**Condición**

Gran parte de los camiones lucen deteriorados y no están en buenas condiciones mecánicas a pesar de que el equipo de manipuleo esta en buenas condiciones. Los camiones son tercerizados, las plataformas son de la empresa.

Criterio

No cumplen leyes de tránsito y manual de seguridad de transportistas de la empresa.

Causa

Renovar la flota cuesta mucho dinero y no cumplen con una visita periódica al taller para la revisión de los camiones.

Efecto

Debido al poco mantenimiento a los camiones, estos pueden estar en mal estado lo que puede ocasionar graves accidentes de tránsito. También el aspecto de los camiones causa mala imagen a la empresa.

Hallazgo 7**Condición**

Existen camiones que no poseen el equipo adecuado para el manejo correcto de los termos.

Criterio

Manual de seguridad de transportistas de la empresa.

Causa

Descuido por parte del personal de la empresa encargado de la revisión de que los camiones cumplan con los requerimientos necesarios.

Efecto

Problemas y situaciones no deseadas en la transportación de los termos.

Hallazgo 8

Condición

Según las encuestas no existe discriminación dentro de la compañía pero se pudo observar que no hay empleados negros, indios, minusválidos, etc. por lo que indagamos y pudimos deducir que existe discriminación al momento de contratar al personal en lo que se refiere a raza, origen o por tener algún tipo de impedimento físico.

Criterio

No se cumple con la política de Igualdad de Oportunidades de la empresa.

Causa

Racismo y discriminación a nivel de supervisores y directivos de la compañía.

Efecto

Se puede dar el caso de no brindarse la oportunidad de ingresar a la empresa a personas con capacidad y calificadas para el trabajo por el hecho de ser de raza negra, india o minusválidos.

Hallazgo 9**Condición**

Existe mayor cantidad de personal tercerizado que personal contratado directamente por la compañía.

Criterio

No se cumple con las leyes laborales del país que regula la cantidad de personal tercerizado que puede tener una empresa.

Causa

Ahorrar dinero a la compañía.

Efecto

El personal no se siente 100% miembro de la empresa y estable dentro de la compañía lo que puede influir en su trabajo y compromiso con el mismo. También se incumple con leyes laborales del país.

Hallazgo 10**Condición**

Existe mayor capacitación para personal de las áreas de Ventas y Servicio al cliente que en otras áreas.

Criterio

Políticas Generales de Recursos Humanos de la compañía referentes al punto de Capacitación y educación.

Causa

Existen preferencias por ciertos departamentos (como ventas y atención al cliente) al momento de brindar capacitación al personal por pensar que al ser ellos los que tienen contacto directo con los clientes y mantenerlos altamente capacitados de esta manera se mejora la imagen de la empresa.

Efecto

Se genera discordia entre los empleados de diferentes departamentos al no sentir el mismo trato por parte de los directivos. También aunque brindando capacitación a Ventas y Servicio al cliente se piensa en mayores ingresos y una mejor atención a los clientes, en cambio se descuida un poco otros puntos clave de la empresa (Dep. de Producción, Recursos Humanos, etc.) que afectaría al producto y relaciones internas y externas de la compañía.

Hallazgo 11**Condición**

El Departamento de Recursos Humanos tiene su sede en Quito, en Guayaquil sólo hay una oficina con solo una persona.

Criterio

Si bien la sede en Guayaquil debe tener una buena comunicación y relación con la sede en Quito, debe manejar sus asuntos internos independientemente para poder tener un mayor control del registro y actividades de los empleados.

Causa

Centralización de las funciones.

Efecto

Está centralizado todo el proceso de Recursos Humanos en otra ciudad lo que causa problemas. No todo se registra, no se da la importancia adecuada a ciertos problemas del personal, así como también hay asuntos pequeños que se maximizan por causa de falta de control.

Hallazgo 12**Condición**

Sólo pocos Jefes de Producción firman la cláusula de confidencialidad de la información de la empresa.

Criterio

Incumplen la Política de Ética de la compañía referente al punto de Confidencialidad, que indica que todo personal ingresante firmará el acuerdo de confidencialidad.

Causa

Negligencia de los contratantes.

Efecto

Podría existir fuga de información confidencial de la empresa referente a software, productos, fórmulas, procesos, maquinarias, planes comerciales y de lanzamiento, estructura de la compañía, etc.

Hallazgo 13**Condición**

Gran cantidad de empleados no conocen la misión y visión de la empresa.

Criterio

Normas de calidad de los que se rige la empresa.

Causa

Descuido de los empleados y falta de propagación de las mismas.

Efecto

El personal al no conocer la misión y visión de la empresa no conoce los fines y objetivos de la misma y el por qué de su existencia.

Hallazgo 14

Condición

Baja rotación del personal.

Criterio

Política de Desarrollo del personal de la compañía que menciona que deben definirse planes de rotación de la compañía

Causa

No se cumple con la política anteriormente descrita al no definirse planes de rotación.

Efecto

No hay renovación del personal y los empleados actuales se están envejeciendo en el mismo puesto.

Hallazgo 15**Condición**

De los resultados de la encuesta concluimos que en la empresa existen casos de empleados que reciben dinero en lugar de tomar los días de vacaciones que les corresponden por ley.

Criterio

Leyes laborales del país y Política de vacaciones de la empresa que expresa claramente que es prohibido el pago de vacaciones no gozadas.

Causa

- Empleados que prefieren recibir el dinero para solventar necesidades económicas.
- Empleados que no quieren tomar sus vacaciones por no dejar que su puesto sea ocupado temporalmente por otra persona.

Efecto

- Incumplimiento de la ley.
- Empleados cansados y estresados.
- Posibles irregularidades con respecto a los empleados que no permiten que sus funciones sean realizadas por otra persona a lo que hay que prestarle mucha atención.

Hallazgo 16**Condición**

De la encuesta obtuvimos un índice muy alto de 93% de personas que declaran haber visto a otros empleados realizar otras actividades ajenas a su puesto en horas de trabajo, pudiendo dar el ejemplo de empleadas vendiendo ropa interior o de personal que se encuentra estudiando alguna carrera realizando tareas en vez de trabajar.

Criterio

Política de Ética de la compañía en el punto llamado “Incompatibilidad con otras actividades” que declara expresamente que está prohibido que dentro del horario de trabajo el personal realice actividades ajenas a sus funciones.

Causa

- Incumplimiento de las políticas de la compañía por parte de los empleados por desconocimiento de las mismas.
- Necesidad de los empleados de un ingreso extra o de realizar labores que no son propias de su puesto.

Efecto

Descuido y no cumplimiento de las actividades laborales lo que trae problemas a la empresa.

Hallazgo 17**Condición**

De las encuestas obtuvimos que el 83% de los empleados dicen haber observado un uso indebido de materiales y equipos propiedad de la compañía por parte del personal. Por ejemplo empleados que utilizan la impresora para imprimir trabajos de sus hijos o de ellos mismos obviamente

ajenos a fines de la empresa o algo más grave como llevarse una laptop para trabajar fuera de la empresa sin la debida autorización.

Criterio

Política de Ética de la compañía en lo referente a “Elementos de la compañía” que reglamenta estos casos.

Causa

- Uso de los bienes de la empresa para beneficio personal.
- Falta de control de la utilización de los materiales y equipos de la empresa.

Efecto

Posible pérdida de equipos y materiales de la empresa y desperdicio de recursos causando pequeñas pérdidas económicas a la empresa.

Hallazgo 18**Condición**

De los empleados encuestados un 80% declara conocer de clientes u otras personas que ofrecen coimas, sobornos u obsequios al personal.

Criterio

Política de Ética de la compañía en lo que concierne a Sobornos y Obsequios que prohíbe al personal a hacer o recibir pagos u obsequios que puedan ser considerados como sobornos.

Causa

Si hay esos ofrecimientos es porque también hay empleados que los aceptan.

Efecto

El que los empleados acepten estos ofrecimientos puede generar o aparentar generar un compromiso para la compañía o una obligación para el empleado receptor de brindar atenciones especiales.

Hallazgo 19**Condición**

Existen llamadas de clientes al Centro de Atención al Cliente que se pierden por lo que no son contestadas.

Criterio

Toda llamada de clientes para hacer pedidos reclamos y solicitudes debe ser contestada.

Causa

- El personal del Centro de Atención al Cliente se encuentra almorzando en el momento en que entra la llamada.
- Los clientes llaman a la central administrativa en lugar del CAC y al direccionarse la llamada desde esa central al CAC se equivocan de extensión perdiéndose la llamada.

Efecto

- Pérdida de pedidos de clientes lo que hace perder ventas.
- En caso de tratarse de un reclamo mayor enojo por parte del cliente al no ser atendido.
- Pérdida de información sobre reclamos y quejas.

Hallazgo 20**Condición**

El sistema de distribución de envases de la empresa, así como el control administrativo es manual y se lleva en hojas y formularios que son manejados por los choferes o ayudantes de los camiones. Los supervisores

hacen cuadros manuales entre la información generada por el sistema de computación y la que traen los camiones al finalizar su recorrido

Criterio

La información debe ser manejada aprovechando los beneficios que brinda la tecnología y los cuadros deben ser automáticos, para que el supervisor centre su atención solo en las novedades que se encuentren al revisar el recorrido de los vehículos.

Causa

- El personal de distribución no conoce los beneficios de las nuevas tecnologías.
- Los choferes y ayudantes de los vehículos tienen poca capacidad para llenar los formularios con información confiable.
- Los vehículos no disponen de equipos de monitoreo y control de ruta

Efecto

- Información poco confiable, producto del llenado manual de documentos.
- Retrasos y fallas en las entregas de la mercadería.
- Incremento de las llamadas por quejas y reclamos por el servicio.
- Trabajo manual excesivo y baja de efectividad y eficiencia.

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de realizar una Auditoría de Gestión a Gas Confiable S.A. llegamos a las siguientes conclusiones:

1. Existen contratos de comodato de envases firmados en sucres desde hace 20 años que se renuevan automáticamente por la cláusula de renovación automática y que son difíciles de actualizar en dólares por lo que no es posible renovar tampoco la garantía por lo que hallamos en nuestra revisión garantías vencidas.
2. La empresa recibe documentos como garantía de los envases prestados, los que en algunos casos se encuentran vencidos, siendo

muy difícil su renovación por lo que los cilindros no están garantizados en la totalidad de su valor en el caso de pérdida.

3. La Compañía recibe, en algunos casos, como garantías por los préstamos de los cilindros a sus clientes documentos cuya gestión legal de recuperación es muy demorada al no poder exigir dinero en efectivo o garantías bancarias porque los costos de estas son muy altos y los clientes se niegan a pagar.
4. No existe un control adecuado de los cilindros que se encuentran en poder de los clientes y ellos los rotan con la competencia.
5. Tienen en ciertas ocasiones un stock de cilindros insuficiente porque aparte de los clientes grandes existen clientes particulares que no aprecian los cilindros porque no pagan arriendo.
6. Existen camiones que no poseen el equipo adecuado para el manejo correcto de los termos y cilindros lo que puede ocasionar problemas.
7. Gran parte de los camiones lucen deteriorados y no están en buenas condiciones por falta de mantenimiento.

8. Los resultados de las encuestas dieron como resultado que no existe discriminación a los empleados, pero se pudo observar que entre el personal no existe una sola persona negra, india o minusválida, al contrario, la mayor parte de los empleados son blancos y con ojos claros lo que llamó la atención.
9. Se comprobó que existe mayor cantidad de personal tercerizado que contratado directamente por la empresa con lo que se presume que se incumplen leyes laborales y de tercerización del país.
10. Al existir preferencia por ciertas áreas al momento de brindar capacitación al personal se crea un ambiente tenso y se descuidan otras áreas importantes.
11. Al tener su sede en Quito el Departamento de Recursos Humanos, se crean problemas en la administración del personal en Guayaquil porque no se lleva un adecuado registro y control de las actividades de los empleados.
12. Existe el riesgo de que se fugue información confidencial de la compañía a terceras personas al incumplir la política de que toda

persona que ingrese como empleado en áreas estratégicas a la compañía firme el acuerdo de confidencialidad de la información.

13. Es importante que los empleados conozcan y se identifiquen con la misión y visión de la compañía y que la sientan para que puedan llevar a cabo su trabajo con el compromiso de cumplirlos en todo momento.

14. Existe una baja rotación del personal lo que influye en la forma en que los empleados realizan su trabajo porque no existe el aporte de ideas frescas y actualizadas al tener muchos empleados demasiado antiguos

15. Está expresamente prohibido por la ley pagar las vacaciones no gozadas a los empleados. Obligatoriamente ellos deben tomar sus vacaciones respectivas por lo que claramente esta situación constituye una falencia en la administración de recursos humanos de la compañía en especial en las áreas tercerizadas.

16. Según las encuestas existe una gran cantidad de empleados que realizan actividades no compatibles con sus trabajos en horas laborales como la venta de mercadería lo que influye en el no cumplimiento de sus actividades diarias.

17. Un 83% de los empleados encuestados declararon haber observado un mal uso de materiales y equipos de la compañía, el cual constituye un índice muy alto probablemente este índice es muy alto porque la alta antigüedad de los empleados hace que sientan como suyos los bienes de la empresa
18. El resultado de la encuesta de que el 80% de los empleados conoce casos de clientes que ofrecen coimas, sobornos u obsequios a los empleados revela que constituye un riesgo para la empresa por generar compromisos a atenciones especiales a esos clientes.
19. La pérdida de llamadas a la CAC en definitiva es un problema que trae como consecuencia ventas no realizadas. También como esta es la forma más común de comunicación con el cliente se pierde información sobre problemas y reclamos con el producto y servicio.
20. La falta de uso y aprovechamiento de la tecnología actual, produce una cadena de errores manuales y falta de motivación al personal. Los vehículos no cuentan con dispositivos de monitoreo y control de ruta que les brinden seguridad y que permita al supervisor controlar el trabajo que hacen los vehículos.

5.2 Recomendaciones

1. Actualizar periódicamente los contratos y los documentos recibidos en garantía a la fecha de su vencimiento. Con respecto a los contratos antiguos cuya garantía no cubre el valor de los cilindros, si no se va a ejecutar la garantía porque causa pérdida para la empresa, deben tomar acciones legales pertinentes para dar por terminado este contrato.
2. Actualizar periódicamente los documentos recibidos en garantía a la fecha de su vencimiento y tomar las acciones legales correspondientes.
3. Evaluar la posibilidad de solicitar garantías bancarias o pólizas de seguros a nombre de la Compañía por los préstamos efectuados con el propósito de garantizar la recuperación oportuna y total de los cilindros entregados a los clientes.
4. Establecer mecanismos de control que permitan verificar la existencia de los cilindros en poder de los clientes. Los directivos están pensando en la posibilidad de crear el puesto de Inspectores de Envases lo que me parece una buena idea ya que es necesario.

5. Analizar si es necesario incrementar el stock de cilindros mediante su adquisición o proceder a la recuperación de cilindros perdidos.
6. Exigir el mantenimiento mecánico periódico de los camiones y de ser posible renovar la flota para mejorar el servicio e imagen de la empresa.
7. Dotación del equipo necesario a los camiones para el correcto manejo de los cilindros con todas las normas de seguridad exigidas por el Benemérito Cuerpo de Bomberos.
8. Debe darse un trato equitativo a toda persona que se presente a rendir pruebas y entrevistas para ingresar a la compañía y contratar a la mejor opción sin que influya algún tipo de discriminación.
9. Debe regularse la situación de los empleados tercerizados en la compañía, pudiendo evaluarse la posibilidad de adjuntar a personal que se lo merece a la compañía.
10. Debe haber igualdad al momento de brindar capacitación al personal y regirse por un programa de capacitación que debe ser debidamente

planificado por el Departamento de Recursos Humanos y aprobado por los niveles directivos.

11. Debe establecerse una oficina de Recursos Humanos en Guayaquil con la cantidad de personal adecuado para poder realizar correctamente sus funciones.
12. Todo personal que ingresa en áreas especiales de la empresa debe firmar la cláusula de confidencialidad de información como lo establece la política de ética.
13. Es importante realizar entre los empleados una campaña de difusión de la misión y visión de la compañía.
14. Debe cumplirse con la política de desarrollo de la empresa y establecerse planes claros de rotación interna de puestos, también pueden llevarse a cabo actividades como cursos, ascensos, traslados, formar grupos de trabajo, y en fin tratar de tener una adecuada rotación de puestos.
15. Controlar y obligar a que los empleados tercerizados tomen sus vacaciones de ley y sancionar a los responsables tanto al empleado

que recibió el dinero como compensación de sus vacaciones como al superior que autorizó los pagos.

16. Difundir la política de ética de la compañía e aplicar sanciones a los empleados que incurran en esta falta.

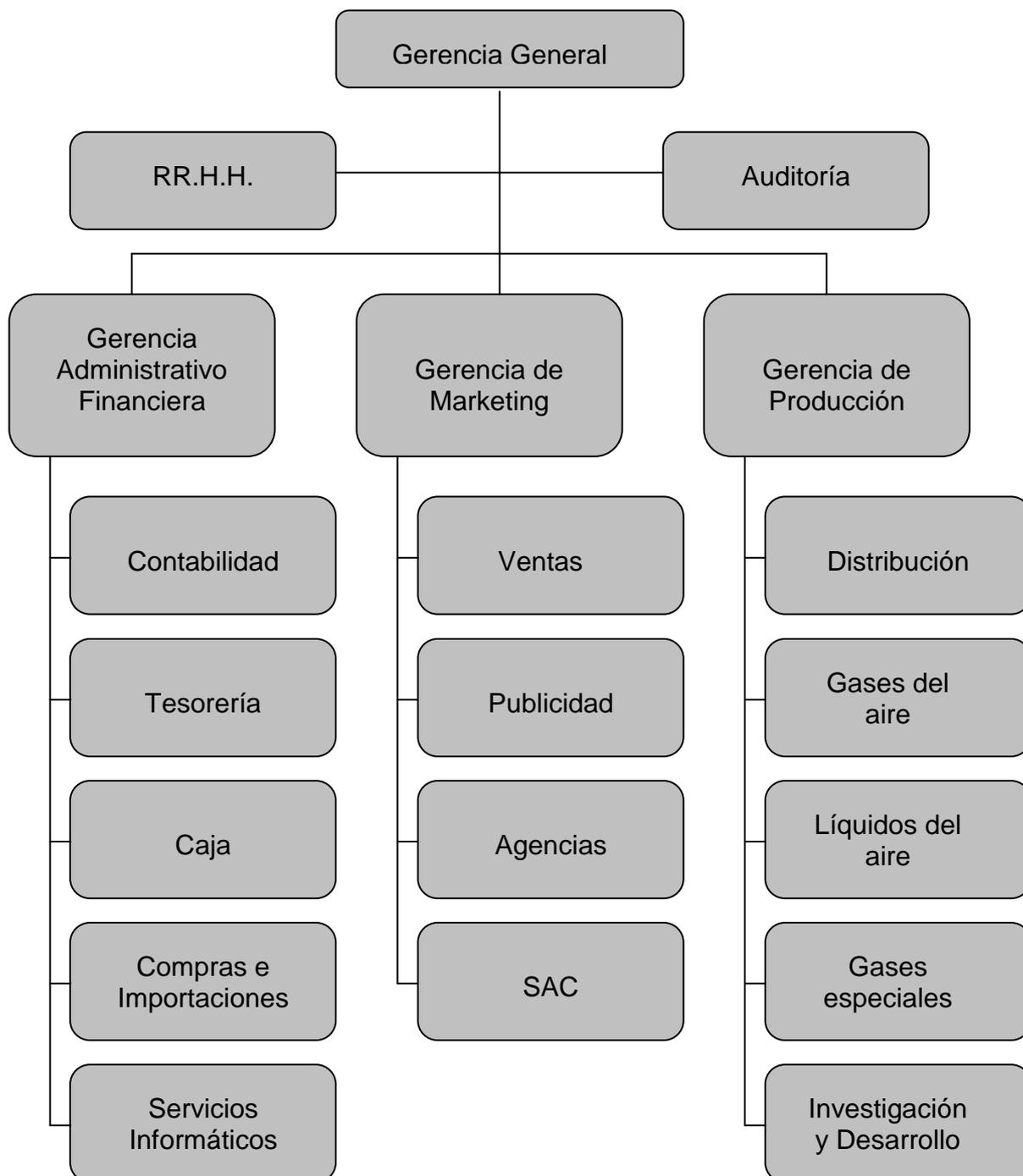
17. Aplicar sanciones a los infractores de esta política y nombrar entre los empleados a un custodio dentro de cada departamento que lleve el control del uso de los bienes de la empresa, aunque está sobreentendido que cada persona es responsable del material y equipo que la compañía pone a su disposición para realizar su trabajo.

18. Está bien reglamentado el tema de los sobornos y obsequios en la Política de Ética, por lo que la recomendación es cumplir con dicha norma y en el caso de darse estos casos aplicar sanciones.

19. Como hay dos personas en el CAC disponer que almuercen o realicen actividades fuera del departamento en horarios diferentes para evitar que el CAC se quede sin personal para contestar las llamadas. Instruir correctamente al personal de la central administrativa de cómo pasar las llamadas al CAC.

20. Contratar un sistema de monitoreo y control de ruta con equipos GPS y sistema GIS para ubicar los transportes, controlar su ruta, mejorar la atención al cliente y reducir el trabajo manual.

ANEXO 1
ORGANIGRAMA DE GAS CONFIABLE S.A.



ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS POLITICAS ESTABLECIDAS DE RECURSOS HUMANOS

Apreciaremos mucho que se sirva contestar el cuestionario adjunto en el que constan planteamientos que nos permitirá evaluar la eficacia y cumplimiento de las políticas establecidas de RR.HH.

Por favor lea cada planteamiento cuidadosamente, luego califíquelo en términos de frecuencia, con total sinceridad. Usted tiene dos posibilidades:

- **Sí:** Está usted de acuerdo
- **No:** Está usted en desacuerdo

La encuesta es anónima y el número de población entrevistada es 30.

CUESTIONARIO

#	PREGUNTAS	SI	NO
	Ambiente laboral		
1	¿Las actividades de la compañía se desarrollan en un buen ambiente laboral?		
2	¿Ha sentido discriminación por raza, sexo, edad, religión u origen?		
3	¿Ha tenido propuestas inoportunas, indecentes o intimidatorias (acoso sexual, amenazas)?		
	Empleos		
4	¿Es usted personal estable?		
5	¿Ante una vacante se considera primero al personal de la empresa para ocuparlo antes de realizar una búsqueda externa?		
6	¿Tiene familiares trabajando dentro de la empresa?		
	Ingreso / transferencia de personal		
7	¿Al ingresar a la compañía se evaluó si usted cumplía con los requisitos del puesto y se le realizó exámenes de conocimiento, médicos y psicológicos?		
	Capacitación		
8	¿Se realiza capacitación al personal constantemente?		

	Desarrollo, Promoción y Carrera Administrativa		
9	¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados?		
10	¿Se realizan rotaciones de puestos con el personal de la compañía?		
11	¿Conoce los planes que la empresa tiene para su futuro?		
	Relaciones gremiales		
12	¿Existen buenas relaciones entre sindicatos y empresa?		
	Liquidación y pago de nómina		
13	¿La compañía siempre es puntual en la cancelación y pago de la nómina?		
14	¿Se llevan registros sobre los pagos de nómina que se realizan en el departamento?		
	Administración de personal		
15	¿La compañía tiene un archivo con toda su información personal y generada durante su ingreso y su relación laboral?		
	Vigilancia		
16	¿Existe el debido control de las personas que entran y salen de la compañía por parte del personal de seguridad?		
	Estructura de organización		
17	¿Conoce la estructura organizacional de la compañía?		
18	¿Conoce la misión y visión de la entidad?		

19	¿Conoce las políticas y manuales de procedimientos de la compañía?		
20	¿Existe una adecuada descripción de funciones para su puesto?		
21	¿Cree usted que existe duplicidad de funciones?		
22	¿Cree usted que existe una adecuado separación de funciones?		
	Vacaciones		
23	¿Alguna vez en vez de tomar sus vacaciones la compañía se las ha pagado?		
	Ética		
24	¿Conoce las normas de conducta y ética aplicables al personal de la Compañía?		
25	¿Al ingresar a la compañía firmó alguna cláusula de confidencialidad de la información de la empresa?		
26	¿En horas de trabajo ha visto realizar actividades ajenas a las de la compañía?		
27	¿Ha sabido usted de algún caso de mal uso o uso personal de los materiales y equipos de oficina de la compañía?		
28	¿La empresa cumple con las leyes en todas sus actividades?		
29	¿Ha visto casos de empleados que lleguen a ocupar cargos políticos o tráfico de influencias?		

30	¿Conoce si hay relaciones que vinculen a trabajadores material o financieramente o a través de nexos familiares con clientes, proveedores o competidores?		
31	¿Ha sabido usted de casos en que clientes o cualquier otra persona ofrezca coimas, sobornos u obsequios al personal?		

ANEXO 3

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE ACTIVIDADES

Entidad: Gas Confiable S.A.

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Departamento de Distribución

No.	PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIOS
	Organización				
1	¿La Institución cuenta con una Dirección o Departamento de Distribución?	X			
2	<p>¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente define claramente la estructura organizativa de la unidad?</p> <p>Describe en hojas adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la estructura organizativa del Departamento de Distribución? • ¿Cuál es la misión, visión, objetivos y estrategias de la unidad? • ¿Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional? ¿Responde a la realidad? <p>Describe en hojas adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las funciones actuales del Departamento de Distribución. • Las funciones que 	X			<p>Está definido a nivel mundial. Existe un Jefe de Operaciones a Nivel Nacional, un Jefe de Producción, un Jefe de llenado de Cilindros y un Jefe de Distribución.</p> <p>A nivel mundial tenemos una estructura organizativa matricial.</p> <p>Como departamento no tienen misión y visión. La misión y la visión son a nivel de la empresa. Manejan objetivos anuales.</p> <p>Toda la información referente a la estructura organizativa del departamento como las funciones del personal puede obtenerla en el</p>
		X			

	realizan los funcionarios de la misma.				departamento de Recursos Humanos.
3	<p>¿El departamento de Distribución administra en función de planes y programas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? • ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? • ¿Se transmiten a los empleados? • ¿Se controla con regularidad el desarrollo del departamento y se confronta con las metas y objetivos predeterminados? 	X	X	X	<p>Tenemos establecido a GAP (Grow and Performance) que es un plan de Linde que se resume en crecer a bajo costo. Es a largo plazo.</p> <p>No todos. Se comunica a los empleados de acuerdo a las funciones que deben llevar a cabo para lograr los objetivos.</p> <p>Con GAP manejamos indicadores que están en continúa revisión.</p>
4	<p>El plan de distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién coordina? • ¿Quién(es) participa(n)? • ¿Quién(es) lo aprueba(n)? • ¿Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración? • ¿Se identifican personas responsables por cada actividad? 	X			<p>Coordina el Jefe de Operaciones.</p> <p>Participa todo el personal de acuerdo a sus funciones.</p> <p>El Jefe de Operaciones de SAN.</p> <p>Son alineados de acuerdo a los objetivos del área comercial, es decir del área de negocios.</p>

5	<p>Se ha definido políticas para la administración de distribución respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de contratistas. • Control de camiones, despachos, facturación y rutas. • Control de cilindros y stock de clientes. • Recursos Humanos (Contratación, Remuneración, Recompensa, Evaluación del Desempeño y Capacitación) • Problemas en la entrega y reclamos. • Sistemas de Información, Recursos Informáticos. • Manual de Seguridad. 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		<p>El Departamento de Recursos Humanos elabora todo tipo de manuales para el personal incluyendo un Código de Ética.</p> <p>El Call Center de la empresa se encarga de recibir todo tipo de quejas.</p> <p>Se encarga el Departamento Informático y de Tecnología.</p> <p>Todo empleado recibe un Manual de Seguridad.</p>
6	<p>¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permiten evaluar su gestión?</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cuenta con datos estadísticos o históricos? • ¿Se realizan con encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		<p>El Call Center hace campañas telefónicas, evaluaciones. También se contratan compañías externas. Además, desde Alemania realizan llamadas al azar a los clientes para</p>

	de las necesidades?				medir y evaluar la satisfacción ante los productos.
	Procesos				
7	¿Cuáles son las actividades desarrolladas por el departamento de Distribución?				Básicamente el llenado y distribución de los cilindros. Más específicamente puede pedir esa información a Recursos Humanos.
8	Describa en una hoja aparte el procedimiento a partir de la solicitud de un producto hasta la entrega del mismo.				
9	¿La empresa cuenta con algún sistema para proyectar las distribuciones?	X			Front Office para Sudamérica.
10	¿Con qué otros departamentos de la empresa la unidad de distribución guardan una estrecha relación para realizar sus actividades?				Con el Call Center y Operación llenado.
11	¿Existe una medición del desarrollo de las actividades de logística y distribución?	X			
12	<p>¿Existe un procedimiento establecido para atender problemas en la entrega y reclamos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un plazo para la solución? • ¿Realizan una verificación de que el problema fue resuelto? • ¿Cuáles son los 	X	X		<p>Call Center se encarga de los reclamos.</p> <p>No existe un plazo máximo para la solución, esta depende del problema.</p> <p>Call Center realiza el seguimiento llamando a los clientes para verificar.</p>

	principales motivos de reclamos?				Son las fugas de cilindros.
13	<p>¿Qué tipo de contacto mantienen con los clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen conocimiento de su satisfacción frente a la entrega y el producto? • ¿Cómo es recolectada esta información? • ¿Dónde quedan almacenados esos datos? • ¿Para qué utilizan esa información? 	X			<p>Tenemos contacto diario a través de los contratistas, choferes y ayudantes.</p> <p>El Call Center realiza a lo mucho una llamada al cliente. También realizan encuestas. También se compara con los resultados del indicador DPL (Delivery Process per line).</p> <p>A través del Call Center y los contratistas.</p> <p>En la base de datos del Call Center.</p> <p>Para utilizarlos en nuestros indicadores.</p>
14	¿Existe comunicación entre el departamento y los camiones de entrega?	X			Tienen radio, celular. Si hay problemas con la entrega se comunican con el Call Center para que ellos a su vez lo hagan con el cliente.
15	¿La compañía trabaja con una flota de transportes propia o tercerizada?				Es tercerizada. Trabajamos con una compañía que presta servicios de entrega.
16	<p>¿Las facturas son emitidas por algún sistema?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el procedimiento en caso de errores en la facturación? 	X			<p>Un sistema propio de Gas Confiable Sudamérica.</p> <p>Si son errores en los precios se hace un reclamo al vendedor y se emite una N/C a favor del cliente.</p>
17	¿Existen reuniones para discutir problemas en el departamento?	X			

					existe ese cargo.
22	<p>¿Se realizan inventarios de los cilindros depositados en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué tan periódico se realizan estos inventarios? 	X			Hacemos inventarios quincenales en todo el país.
23	<p>¿Hacen revisiones para verificar el buen estado de los cilindros?</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cada qué tiempo lo hacen? ¿Cuál es el procedimiento a seguir en el caso de existir cilindros en mal estado? 	X			<p>Cuando se recibe el envase se verifica el estado. También lo hace en encargado de llenado. Se es muy cuidadoso con esto, especialmente con la presión del cilindro.</p> <p>Todos los días.</p> <p>Se lo separa y se lo envía a mantenimiento de envases o se lo marca para que no se lo llene.</p>
24	¿Qué tipos de informes realiza el departamento de Distribución?				Se emiten informes para ver cómo vamos con el indicador del DPL.
25	¿Qué problemas o dificultades existen en los procesos actuales?				Déficit en la cantidad de cilindros por lo que no podemos satisfacer a los clientes. Otro problema es que la competencia llena los cilindros propiedad de la compañía.
26	¿Cuáles son las oportunidades de mejora en los procesos actuales?				Mejorar relaciones con el área comercial de la empresa. Crear puentes de mejora con esta área.

ANEXO 4
DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO
STOCK DE CILINDROS INSUFICIENTE

